Inteligența emoțională

Amy Jacobson

Un ghid simplu și practic pentru creșterea performanței, angajamentului și proprietății

Cuprins

De ce inteligența emoțională?

Fiecare lucru din această lume a fost creat pentru a satisface o nevoie emoțională umană. Fiecare produs, fiecare industrie, fiecare serviciu. Scopul este în primul rând de a crea rezultatul emoțional dorit pe baza motivului pentru care produsul/ industria/ serviciul a fost creat(ă).

Ori de câte ori sunt implicați oameni, nivelul de inteligență emoțională (sau IE) este factorul cheie pentru succesul unui rezultat. La locul de muncă aducem împreună oameni cu aptitudini, personalități, convingeri și valori diferite.

Inteligența emoțională nu se referă la ceea ce știm sau ce putem face; totul este despre cum și de ce facem ceea ce facem. Este vorba despre înțelegerea a ceea ce ne face pe fiecare dintre noi să „aleagă”, de ce reacționăm așa, cum o facem și cum să controlăm și să folosim modul în care reacționăm pentru a obține cel mai bun rezultat pentru toată lumea.

Inteligența emoțională se referă la orice comportament uman și orice reacție emoțională care conduce evenimentele și rezultatele a ceea ce se întâmplă în jurul nostru.

În mediile cu presiune ridicată, în care avem de-a face direct cu oamenii și cu emoțiile lor, gradul nostru de inteligență emoțională poate fie să rezolve, fie să exacerbeze o problemă. Cercetările efectuate de Institutul de Tehnologie Carnegie arată că până la 85% din succesul nostru se datorează mai degrabă competențelor în „ingineria umană” decât competențelor tehnice.

Pe măsură ce ne confruntăm cu situații diferite, oameni diferiți cu stiluri de comunicare diferite și un loc de muncă în continuă schimbare, IE este cea care ne determină succesul în obținerea rezultatelor dorite.

Abilitățile tehnice ne pot garanta un loc de muncă sau începerea unei afaceri, dar abilitățile noastre IE sunt cele care ne oferă promovări și o afacere de succes.

Cum contribuie nivelurile tale actuale de inteligență emoțională la succesul tău și la succesul general al oamenilor din jurul tău?

Cum e corect, EQ sau IE?

Inteligența emoțională poate fi denumită atât EQ, cât și IE. Deci, care este diferența?

IE este abrevierea pentru inteligența emoțională și se referă la conceptele de bază și la semnificația inteligenței emoționale.

EQ este abrevierea pentru coeficientul emoțional, care este scorul obținut după măsurarea nivelului de inteligență emoțională pe baza anumitor concepte de bază. EQ este similară cu utilizarea abrevierii IQ (coeficient de inteligență) și cu alte măsuri de coeficient. IQ-ul nu este niciodată denumit HI (inteligență umană) sau altfel decât IQ, indiferent dacă ne referim la scorul coeficientului sau la conceptele de bază.

Din acest motiv, a devenit obișnuit să ne referim la inteligența emoțională în același mod și să o numim EQ. Ambii termeni sunt relevanți și înțeleși ca fiind inteligență emoțională.

În acest caz, ne vom referi la inteligența emoțională folosind abrevierea IE.

Este IE mai importantă decât IQ?

Există o dezbatere în desfășurare pentru a determina dacă IE este mai importantă decât IQ, cu opinii diferite, în funcție de cel cu care discutăm. Este ca și discuția „care a apărut primul, oul sau găina?”.

IE și IQ fac parte din ceea ce suntem. Fiecare om are atât IE, cât și IQ; cu toate acestea, cantitatea fiecăreia diferă de la o persoană la alta. Fiecare circumstanță necesită un grad de IE și IQ pentru a identifica, evalua, dezvolta și rezolva o situație.

IQ-ul este necesar în mediile de învățare; IE este întotdeauna necesară pentru a comunica sau a furniza IQ. Este nevoie de flexibilitate și adaptabilitate la situație și la persoanele implicate pentru a obține echilibrul potrivit între IE și IQ.

În general, ambele sunt la fel de importante. IE ne poate ajuta chiar dacă nivelul IQ este mai

mic. La fel, IQ-ul ne ajută chiar dacă nivelul abilităților IE este scăzut. Echilibrul și adaptabilitatea sunt lucrul care contează cu adevărat.

Despre această carte

Această carte este împărțită în trei părți.

Partea I examinează inteligența emoțională și istoria acesteia, dacă IE este înnăscută sau învățată și cum se măsoară.

În partea a II-a, se prezintă un proces în cinci pași de perturbare a mentalității pentru creșterea performanței și amplificarea implicării. Este numit și Procesul de recablare IE.

Partea a III-a explorează importanța IE în viitor, concentrându-se în special pe locul de muncă și importanța IE într-o lume AI (a inteligenței artificiale).

Partea I. Ce este inteligența emoțională?

Chiar dacă popularitatea conceptului de inteligență emoțională continuă să crească, cu siguranță nu este un concept nou. Încă mai sunt întrebări dacă IE poate fi învățată sau dacă ne naștem cu ea.

Cum măsurăm cât de inteligenți suntem din punct de vedere emoțional?

Capitolul 1. Istoricul inteligenței emoționale

Termenul de „inteligență emoțională” a fost inventat de psihologii Peter Salovey și John Mayer în articolul lor din 1990, publicat în revista Imagination, Cognition and Personality, intitulat „Inteligența emoțională” (Emotional intelligence).

Definiția lor este:

Inteligența emoțională este capacitatea de a percepe emoții, de a accesa și de a genera emoții, astfel încât să ajute gândirea să înțeleagă emoțiile și cunoștințele emoționale și de a regla emoțiile în mod reflectiv, astfel încât să promoveze creșterea emoțională și intelectuală.

Aceasta a fost prima dată când cuvintele „inteligență emoțională” au apărut într-o publicație. Cu toate acestea, referirile la modul în care ne înțelegem cu oamenii din jurul nostru existau ca și concepte încă din 1920 prin lucrarea lui Edward Thorndike, deși în acel moment erau etichetate „inteligență socială”. Inteligența emoțională nu a fost încă referită.

Abia în 1995, când Daniel Goleman și-a publicat cartea Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ, conceptul de IE a devenit cu adevărat un termen popular și mai cunoscut.

În cartea sa, Goleman vorbește despre cele cinci componente ale IE ca:

1. conștientizarea de sine
2. autoreglarea
3. motivația internă
4. empatia
5. abilitățile sociale.

Astăzi, aceasta rămâne una dintre cele mai comune explicații ale IE, dar pentru mulți oameni poate fi confuză.

De exemplu, în ce constau conștientizarea de sine și autoreglarea? Care este diferența dintre empatie și simpatie? Avem nevoie de un anumit nivel de inteligență emoțională pentru a înțelege ce înseamnă de fapt aceste componente!

Înainte de a analiza IE în profunzime în partea a II-a folosind procesul de perturbare a mentalității în cinci pași, bazat pe acțiune, să răspundem la câteva dintre cele mai frecvente întrebări.

Capitolul 2. Poate fi învățată IE sau ne naștem cu ea?

Unii oameni sunt cu siguranță născuți cu IE. Acest tip de cercetare este extrem de greu de dovedit, dar vedem că unii copii manifestă în mod natural niveluri de IE la o vârstă foarte fragedă - fie că este vorba despre empatizare cu alți copii și adulți, știind ce le place și ce nu le place fără să se gândească prea mult și să se teamă de judecată, sau să întrebe „de ce” să înțeleagă scopul.

Îmi amintesc când fiica mea a plâns prima dată în timpul unui film. Avea patru ani și ne uitam la filmul Red Dog. Există o scenă destul de emoționantă spre sfârșitul filmului. (Nu o voi descrie în cazul în care nu l-ați văzut.) Lacrimile îi curgeau pe față și era confuză. Răspunsul emoțional

nu i-a fost explicat așa cum tind să o facă filmele pentru copii – acesta era un film de familie care spunea o poveste și lăsa reacția emoțională complet la latitudinea spectatorului. Emoțiile fiicei mele erau intense și lacrimile au fost sincere, declanșând prin IE să simtă ceea ce simt ceilalți.

Vedem copii care mângâie alți copii sau adulți și știu exact ce să spună în acest moment pentru a-i ajuta să se simtă mai bine - o mare demonstrație de empatie. Ei știu ce le place, știu ce îi face fericiți și sunt motivați să facă asta.

Există mulți adulți care au un nivel ridicat de IE, dar s-ar putea să nu-l recunoască drept IE. Pentru ei, este doar cine sunt și au fost întotdeauna. Deoarece nu recunosc acest lucru drept IE, s-ar putea lupta să-i ajute pe alții să-și dezvolte abilități și comportamente ca ale lor. Din nou, este ca și cum ar fi în ADN-ul lor - o idee neînțeleasă, ar putea spune ei - se întâmplă pur și simplu în mod natural.

Apoi mai sunt și alții cărora le lipsește IE în anumite domenii și sunt foarte conștienți de acest lucru. Ei caută în mod proactiv modalități de a învăța și de a-și dezvolta în continuare IE știind că pot fi mai buni și că impactul pe care îl au asupra celor din jur se poate îmbunătăți.

IE poate fi învățată. Am învățat mulți oameni în acest domeniu. Cheia este că trebuie să vrei să o înveți.

Trebuie să vrem să recunoaștem în permanență nevoia să reîncadrăm și să revizuim. Citirea unei cărți despre IE sau participarea la un seminar nu ne va face inteligenți emoțional. Este un proces continuu și ceva la care trebuie să lucrăm zilnic. Învățăm conceptele și instrumentele pentru a le implementa în mod constant.

Unul dintre cei mai buni prieteni ai mei a spus odată: „O căsătorie este ceva la care lucrezi în fiecare zi pentru a o ajuta să crească și să fie grozavă”. IE este aproape la fel: este nevoie de conștientizare, muncă și dezvoltare continuă, deoarece fiecare situație și persoană este diferită.

În cele din urmă, există oameni care au nevoie disperată de a-și dezvolta IE, dar pur și simplu nu sunt conștienți de acest lucru și nu au niciun interes să facă acest lucru. Dacă nu putem ajunge la prima etapă a conștientizării de sine și să ne asumăm nevoia de a ne îmbunătăți, creșterea noastră va fi limitată. Trebuie să ne dorim să creștem și să ne dezvoltăm IE pentru a o învăța cu adevărat.

Adesea mă întreb dacă ne-am născut cu toții cu niveluri ridicate de IE și, pe măsură ce îmbătrânim și experimentăm viața și odată cu ea multe momente definitorii, dacă nivelul nostru de IE scade sau rămâne același. Știm că momentele definitorii de-a lungul vieții noastre ne influențează direct convingerile și valorile, controlându-ne mentalitatea, stima de sine și nivelurile de încredere.

Ele determină, de asemenea, ceea ce ne face să alegem: răspunsul emoțional, modul în care îi tratăm pe ceilalți, modul în care comunicăm și nivelul nostru de motivație. Este nevoie doar de o situație neașteptată sau de un moment determinant pentru a ne întreba cum vom aborda o situație în cazul în care va apărea din nou. Așadar, poate că nivelurile noastre de IE sunt ridicate când ne naștem și unii oameni sunt capabili să mențină acele niveluri ridicate, în timp ce ale altora scad sau sunt trecute în subconștient pe măsură ce se întâmplă acele momente definitorii și „viață”.

Asociația pentru Știința Psihologică a făcut cercetări ample la un nivel mai profund, pentru a afla dacă ne naștem cu scopul încorporat în ADN-ul nostru sau dacă îl dezvoltăm în viață. Interesant este gândul că dacă IE este în ADN-ul nostru, cercetările consideră că vom fi mai convinși că ne va aduce motivație, fericire și succes la nesfârșit.

Însă acest lucru limitează deschiderea noastră față de alte dezvoltări sau provocări, deoarece ne angajăm să realizăm doar scopul nostru încorporat. Dacă lucrurile nu merg exact așa cum ne așteptam, atunci trebuie să nu fi fost scopul nostru, așa că renunțăm.

În schimb, cei care cred că noi dezvoltăm un anumit scop, sunt mai deschiși către învățare,

către adăugarea de noi abilități și confruntarea cu provocări fără a renunța, deoarece știu cât de mult au muncit și cât de mult își doresc asta.

Cred că mai degrabă este vorba de un model hibrid. Ne naștem cu talent și abilități naturale în anumite domenii, dar avem și capacitatea de a învăța în fiecare domeniu. Depinde cât de mult ne dorim și ce suntem dispuși să facem.

Dacă putem aduce un echilibru între scopul nostru și abilitățile înalte de IE, suntem cu siguranță într-o poziție excelentă pentru succes.

Capitolul 3. Cum măsurăm IE?

Măsurarea oricărui tip de comportament uman, reacție, personalitate, caracteristică sau emoție este întotdeauna o provocare. Deși toate mințile umane au aceeași structură și funcționalitate, conținutul, declanșatorii și utilizarea sunt complet diferite. Fiecare dintre noi este complet unic, astfel încât procesul nu poate fi niciodată 100% precis.

Există multe evaluări IE gratuite care pot fi găsite doar căutând pe internet. Există, de asemenea, teste de personalitate și chestionare care evaluează IE, pentru a afișa o imagine mai incluzivă a personalității noastre.

Toate aceste evaluări implică o serie de întrebări la care solicitantul răspunde, rezultatul fiind plasarea într-o categorie definită care măsoară IE sau personalitatea. Evaluările sunt distractive și uneori par înfricoșător de precise. Categoriile sunt definite de creatorul testului de IE sau tipuri de personalitate.

Însă acest lucru poate duce la lipsa participării persoanei la evaluarea asupra rezultatelor sale. În acest fel doar justificăm de ce suntem diferiți și, prin urmare, de ce un rezultat nu se aplică în cazul nostru: „Nu îmi pot crește scorul în empatie pentru că pur și simplu nu sunt cine sunt". Sau, pe baza rezultatelor, acceptăm că asta suntem, în loc să ne gândim cum să creștem și să devenim ceea ce suntem cu adevărat capabili.

Prefer să inversez procesul de definire a modului în care se comportă o persoană inteligentă emoțional și să ne evaluăm pe noi înșine pe baza propriilor definiții, capacități și acțiune realistă.

Deci, care sunt caracteristicile unei persoane inteligente din punct de vedere emoțional?

Folosesc următoarele opt afirmații pentru a defini oamenii inteligenți emoțional:

1. ascultă și învață din critici
2. mențin o atitudine pozitivă (de tip soluție) în situații dificile
3. gestionează anxietatea, frica, furia și toate emoțiile în mod corespunzător în toate situațiile
4. recunosc modul în care comportamentul lor îi afectează pe alții
5. sunt empatici
6. au disciplină și sunt automotivați
7. ascultă, chiar dacă nu sunt de acord
8. caută modalități de a se îmbunătăți atunci când lucrurile nu merg conform planului.

Abordarea de evaluare pe care o folosesc este de a cere persoanei să citească afirmațiile de mai sus și să se gândească la cum s-ar simți dacă s-ar afla într-o situație în care s-ar putea aplica una dintre cele opt afirmații.

Să folosim prima afirmație ca exemplu.

Vă cer să-mi faceți un raport. Îl terminați la timp și acum stăm față în față și vă spun că nu este ceea ce mi-am dorit. Nu ați livrat ceea ce mă așteptam - nu conține nivelul de detaliu de care am nevoie. O să am nevoie să îl refaceți. Cum vă simțiți când auziți asta referitor la prima afirmație, „Ascultă și învață din critici"?

Dați-vă un punctaj 10 din 10, 10 fiind 100% confortabil cu feedback-ul, gata de a începe și

de reface totul și 1 fiind „sunt absolut uluit să aud asta - mă simt furios, supărat și enervat / mă face să simt un nivel de frustrare”.

De îndată ce ne imaginăm un număr pe această scară în mintea noastră, am definit automat cum arată un 1 și cum arată un 10. Definiția ta pentru un 10 va arăta foarte diferit de zecele meu și de zecele oricui altcineva. Ceea ce știm este că 10 pe care tocmai l-ai definit în mintea ta este 100% realist și poate fi atins de tine!

Mintea noastră nu poate crea un 10 care nu este o versiune realistă sau realizabilă a noastră. Este definiția ta și știi că ești capabil de asta. Nu este definiția mea. Nu este un test sau o evaluare care a fost predefinită – este propria ta definiție pentru acel 10 din 10.

Dacă propriul punctaj nu a fost 10 din 10, ce vă împiedică să deveniți 10 din 10? Ce anume vă blochează?

Am identificat de ce suntem capabili cu adevărat și știm, de asemenea, care este starea noastră actuală. Trebuie să existe ceva care ne împiedică să fim 10 din 10 ideal în acest moment. Ce anume?

Acum avem ocazia să căutăm modalități de a dezvolta și de a reduce această diferență. Ca oameni, când ni se oferă o „stare curentă” și „stare viitoare” sau o scară de la 1 la 10, ne dorim în mod natural premiul suprem... 10! Încercarea de a sări direct de la starea noastră actuală la premiul final este atunci când lucrurile pot deveni copleșitoare sau prea grele și avem tendința de a renunța când nu se întâmplă peste noapte. Văd asta la mulți oameni care își stabilesc obiective.

Cheia este să vă gândiți la ce ar fi nevoie pentru a vă crește scorul cu doar 1 punct. Deci, dacă în prezent suntem un 6 din 10, cum devenim un 7 din 10? Care este lucrul simplu pe care l-ați putea face pentru ca propria evaluare să devină un 7 în loc de 6? Doar câte un punct.

Puteți folosi tabelul 1 ca instrument pentru a parcurge fiecare dintre cele opt afirmații, a vă da o notă de la 1 la 10, a identifica orice blocanți care vă împiedică să obțineți un 10/10 și să vă gândiți la oportunitățile de dezvoltare care v-ar permite să vă creșteți scorul.

Tabel 1: dați-vă note

Caracteristici	Autoevaluare	Blocanți	Dezvoltare
1. Ascultați și învățați din critici			
2. Mențineți o atitudine în modul de soluționare			
3. Gestionați emoțiile			
4. Recunoașteți efectul comportamental asupra celorlalți			
5. Empatizați			
6. Fiți disciplinat și automotivat			
7. Ascultați			
8. Căutați modalități de îmbunătățire			

Măsurarea IE ne dă putere să avem o stăpânire de sine totală. Este definiția noastră, scorul nostru, blocanții noștri, modalitățile noastre de a ne crește IE. Nu există nimeni altcineva de învinuit și nicio justificare de ce nu se poate întâmpla. Cu alte cuvinte, noi decidem!

* * *

Bine, acum este timpul să înțelegem inteligența emoțională, să o simplificăm și să o transformăm în concepte identificabile și acționabile folosind un proces în cinci pași pe care îl numesc Procesul de recablare IE.

Partea a II-a. Perturbarea mentalității folosind IE

Chiar și cu evoluția definiției inteligenței emoționale, conceptul rămâne confuz pentru mulți. După cum am subliniat în capitolul 1, trebuie să existe un nivel de educație al IE pentru a înțelege ce înseamnă cele cinci componente ale IE ale lui Goleman. Pentru mulți, conceptele de bază în sine nu sunt cuvinte de zi cu zi și nici nu sunt ușor de reținut.

Sunt un fan al simplității și al acțiunii. Creierul uman răspunde întotdeauna bine la un „îndemn la acțiune”, mai ales atunci când ne putem raporta la cuvinte simple și familiare. Din acest motiv, am creat procesul de recablare IE (The IE Rewiring Process), un proces simplu, în cinci pași, bazat pe acțiune, care încorporează și extinde cele cinci componente ale IE ale lui Goleman pentru a perturba mentalitățile pentru a deține performanța și a amplifica implicarea. Cele cinci etape sunt:

1. Dețineți: Deveniți conștient de sine și dețineți cine sunteți
2. Recunoașteți: Controlați emoțiile și lucrați cu ele
3. Simțiți: Înțelegeți-i pe ceilalți și impactul pe care îl aveți asupra lor
4. Întrebați: Comunicați având o influență și un scop
5. Conduceți: Fiți motivați și ajungeți la întregul potențial.

Să explorăm împreună aceste etape pentru a înțelege ce înseamnă ele și beneficiile care le însoțesc.

Capitolul 4. Procesul de recablare IE

Pentru a ne perturba cu adevărat mentalitatea, trebuie să înțelegem procesul prin care trece mintea noastră.

La fel ca durerea și schimbarea, mentalitatea și reacțiile noastre emoționale trec printr-un proces care se aliniază cu Procesul de recablare IE. În general, avem un răspuns emoțional implicit atunci când apare ceva neașteptat, unii dintre noi simțind instantaneu frică, furie, confuzie sau entuziasm. Dacă nu putem stăpâni situația și reacția noastră, nu putem trece mai departe pentru a face față realității situației, pentru a lua decizii și a face modificări acolo unde este necesar.

Deținerea și confruntarea sunt etapele de autoconștientizare și autoreglare. Obținerea acestora înseamnă să putem ieși din propria noastră minte și să începem să simțim impactul asupra celor din jurul nostru. Aici sunt puse în prim plan empatia, calitățile de lider și abilitățile adevărate ale oamenilor. Înțelegerea și capacitatea de a înțelege prin ce trec alții sau ceea ce îi face să aleagă ceva anume, ne oferă capacitatea de a pune întrebările potrivite.

Comunicarea este cea care face sau desface conversații, relații și organizații. De asemenea, felul în care cerem și simțim duce la acțiune: capacitatea de a motiva și de a inspira nu numai pe cei din jurul nostru, ci, mai important, pe noi înșine pentru a obține rezultate.

Cu toții trecem prin acest proces, dar diferă viteza cu care se întâmplă acest lucru. Unii dintre noi pot zbura prin proces și pot ajunge la celălalt capăt în câteva zile sau chiar ore. Alții pot rămâne blocați într-una dintre etapele incipiente ani de zile și chiar pot fi determinați să se întoarcă la etapele anterioare pe parcurs.

În timpul pandemiei de COVID-19, am observat diferența enormă în modul în care oamenii se descurcau și în ce stadiu al procesului se aflau. Ca oameni, presupunem că stadiul în care ne aflăm este cel în care se află și alți oameni. Prin urmare, avem tendința de a aborda situațiile pe baza mentalității noastre din acel moment. Am făcut parte dintr-un program virtual în primele etape ale pandemiei și aveam chiar această discuție. Una dintre doamnele din program avea peste 60 de ani și a vorbit cu mare angajament, spunând: „Amy, știu exact ce vrei să spui! Copiii mei mă sună în fiecare dimineață pentru a verifica dacă sunt bine și dacă am nevoie de ceva. Știu că sunt bine intenționați și sunt foarte recunoscătoare, dar sunt bine! Mi-aș dori să

mă lase în pace.”

Acesta este un exemplu perfect de caz în care copiii ei erau la stadiul de a simți și de a întreba, iar ea era la stadiul de a conduce. Trecuse prin acest proces și era gata să meargă înainte. Încercarea de a o trage înapoi la etapele anterioare o frustra.

În mod similar, am lucrat cu o mulțime de organizații în acele zile de început ale COVID-19 pentru a mă asigura că personalul lor are nivelul potrivit de sprijin pentru a trece peste circumstanțe.

Am întâlnit o altă situație comparabilă, în care numeroși membri ai echipei trecuseră deja prin Procesul de recablare IE, însă liderul lor îi trata cu prea multă grijă, deoarece era încă în stadiul de a simți. Acest lucru i-a frustrat pe mulți dintre ei, dar i-a și făcut să înceapă să se întrebe dacă au reacționat suficient și dacă ar trebui să fie mai îngrijorați și ar trebui să se lupte mai mult decât o făceau: Ce le lipsea? Ce știau alții și ei nu? Am văzut că mulți dintre acești oameni au fost trași înapoi la începutul procesului, datorită „factorului frică”, revenind pur și simplu pentru că erau încă în stadiul de simțire, crezând că făceau ceea ce trebuie.

Acest lucru nu se petrece numai în timpul pandemiilor; se întâmplă în fiecare zi la locul de muncă când apar situații sau decizii neașteptate sau neplanificate. Se poate întâmpla chiar și în timpul unei conversații, mintea noastră să parcurgă procesul în câteva secunde sau, în unele situații, să rămână blocată în acele etape anterioare și să creeze un blocaj absolut în conversație.

IE nu înseamnă să înveți ce să faci în orice situație. Este vorba despre înțelegerea procesului; recunoașterea conceptelor și atributelor de bază; și să știi cum să aplici, să te adaptezi și să acționezi la fiecare pas al procesului în funcție de nevoile persoanei din fața ta.

Acesta este modul în care perturbăm mentalitățile.
Este vorba despre reconectarea creierului la IE pentru a avea un impact direct asupra performanței, rezultatelor și nivelurilor de implicare.

Să începem acum să despachetăm Procesul de recablare IE.

Capitolul 5. Deținere: conștiința de sine și cine suntem

„A deține” este o modalitate ușoară de a rezuma inteligența emoțională într-o afirmație scurtă. Se referă la a ne deține mentalitatea, a deține situația noastră, a deține impactul pe care îl avem asupra celor din jurul nostru, a deține capacitatea noastră de comunicare și a ne deține performanța și motivația. Este vorba despre a ne stăpâni viața știind că nimeni altcineva nu este responsabil, sau vinovat, pentru ceea ce am făcut sau nu am făcut.

Este lucrul de la care începem, dar se referă și la fiecare parte a IE. Să începem prin a înțelege cum funcționează mintea.

Mintea emoțională

Modelul lui Sigmund Freud al conștientizării minții umane detaliază trei niveluri:

1. mintea inconștientă
2. mintea conștientă
3. subconștientul.

Să înțelegem ce înseamnă fiecare dintre niveluri în termeni simpli.

Mintea inconștientă este practic ceea ce ne menține în viață, iar utilizarea sa este estimată la 30 până la 40% din capacitatea minții noastre. Se asigură că toate organele noastre funcționează și corpul nostru face ceea ce trebuie să facă pentru a supraviețui. Frumos și simplu.

Mintea conștientă este partea din față a minții noastre, iar utilizarea sa este estimată la 10%.

Este responsabilă cu răspunsurile rapide. Știi acele momente în care spunem ceva și apoi ne gândim: „De ce am spus asta?” sau „Probabil că nu ar fi trebuit să spun asta!” Putem mulțumi minții noastre conștiente pentru acel răspuns rapid, uneori nepotrivit. De asemenea, analizează toate datele primite, de exemplu, tot ceea ce citim într-o carte va intra prin mintea noastră conștientă înainte fie de a intra în subconștient, fie de a fi uitat.

Mintea noastră conștientă deține multe răspunsuri concrete și simple, împreună cu capacitatea de a se concentra, în timp ce, în același timp, subconștientul nostru se poate gândi la ceva complet diferit.

Ai condus vreodată mașina în timp ce mintea ta se gândea la ce vei găti pentru cină în acea seară sau la raportul pe care trebuie să-l completezi și dintr-o dată ai văzut că ai ajuns la destinație și te-ai întrebat: „Cum am ajuns aici? Am respectat limita de viteză?”

Aceasta este capacitatea minții noastre conștiente talentate de a se concentra.

A nu se confunda cu multitasking-ul. Aceasta este mintea conștientă pe pilot automat, nu nevoia de a gândi sau de a învăța în mod activ ceva și știm că niciunul dintre lucrurile la care mintea noastră conștientă sau subconștientă se concentrează nu ne atrage toată atenția. Cercetările spun că mintea noastră nu are capacitatea de a face mai multe sarcini: sare înainte și înapoi între sarcini, așa că nu suntem cu adevărat „multitasking”. Este mai degrabă ca și cum am face mai multe lucruri unul alături de celălalt.

Imaginează-ți că ești în bucătărie și gătești o nouă rețetă în timp ce vezi un serial TV. Când gătești o rețetă nou-nouță, este nevoie de concentrare și putere a creierului pentru a crea această nouă memorie. Mintea noastră nu lucrează cu o memorie existentă. Capacitatea noastră de a găti o rețetă nouă și de a urmări episodul TV în același timp devine extrem de provocatoare și este puțin probabil să se poată face. Mai ales dacă gătitul noii rețete durează / te solicită destul de mult. Dar să presupunem că, în locul rețetei noi, pregătești o cină pe care ai gătit-o de nenumărate ori și pentru care nu ai nevoie de rețetă ca să o faci. Capacitatea ta de a face acest lucru în timp ce vizionezi episodul TV devine mult mai ușoară și vei vedea mai mult din episodul TV. Încă nu ești complet concentrat pe niciunul dintre ele; cu toate acestea, gătitul se folosește de memoria ta pe termen lung și rulează pe „pilot automat”, în timp ce mintea ta conștientă vede episodul TV. În acest caz, gătitul necesită foarte puțin din concentrarea minții tale.

Cu cât suntem mai competenți în sarcina în cauză și cu cât creierul nostru învață mai puține lucruri noi, cu atât mintea are mai puțină nevoie să comute între sarcini.

Ceea ce îmi place cel mai mult la mintea conștientă este lucrul că prezintă informații faptice minții subconștiente care solicită răspunsul emoțional corect.

În subconștientul nostru trăiesc emoțiile, valorile, credințele, obiceiurile și memoria pe termen lung. Utilizarea subconștientului nostru este estimată la 50 până la 60%, mulți cercetători sugerând că este de 30.000 de ori mai puternică decât mintea conștientă! E imens, nu? Când știm cum să folosim și să ne îmbunătățim subconștientul, influențăm în cele din urmă rezultatul și nivelul nostru de succes.

Așadar, mintea noastră conștientă se îndreaptă către subconștient și transmite situația: „Este luni dimineața, iarna, afară plouă, e zi de lucru... cum mă simt în legătură cu asta?”

Mintea noastră subconștientă se folosește de credințele noastre, de valorile noastre, de memoria noastră pe termen lung și află ce simțim despre luni, iarnă, ploaie și muncă. Funcționează împreună cu amigdala noastră (partea creierului nostru care este responsabilă pentru emoțiile noastre) pentru a genera răspunsul nostru emoțional la situație. Acest răspuns este apoi transmis prin fiecare parte a corpului nostru și ne conduce mentalitatea.

Nevoia de a avea dreptate!

Dacă răspunsul nostru emoțional nu este în favoarea unei situații, s-ar putea să ne simțim corpul slăbit, lipsit de energie și începem să căutăm motive pentru a ne justifica mentalitatea. Ca oameni, am fost programați de când eram copii să avem dreptate. De-a lungul copilăriei noastre și în special în anii noștri de școală, am fost răsplătiți pentru că avem „dreptate" în funcție de notele noastre și de comportamentul nostru.

De aceea, și ca adulți, ne place și să avem dreptate. Deci, când mentalitatea noastră decide că „nu-mi place asta" și „nu va fi o zi bună", începe să caute confirmarea sau validarea pentru a arăta că este corect. Știți acele momente în care începem să spunem „desigur": *Desigur că fiecare semafor este roșu în drum spre serviciu. Bineînțeles că am pierdut trenul doar cu câteva secunde. Desigur, primul meu client este supărat.* Aceasta este mintea noastră subconștientă care ne validează mentalitatea pentru a dovedi că avem dreptate! Dacă cineva încearcă să ne spună contrariul, se înșală pentru că dacă ar avea dreptate, atunci noi nu am avea dreptate și nu ne place să greșim!

Pe de altă parte, dacă subconștientul și amigdala ne spun „da, îmi plac zilele de luni / îmi place iarna / ploaia este grozavă / îmi place să merg la muncă", atunci nivelul de energie este ridicat. S-ar putea chiar să avem parte de un pic de respingere, iar mentalitatea noastră să caute acum confirmare sau validare pentru a arăta că este o zi grozavă!

Știm că fiecare zi aduce cu ea oportunitatea de a fi atât optimist, cât și pesimist. Ne putem alege starea de spirit și modul în care vom reacționa. Acesta este practic singurul lucru real asupra căruia avem control în această lume – emoțiile noastre și modul în care alegem să reacționăm.

Nici ziua, nici circumstanțele și nici oamenii din jurul nostru nu ne fac să ne simțim așa cum ne simțim. De fapt, ține 100% de noi și de mentalitatea noastră.

Când mintea noastră conștientă transmite informații minții subconștiente - care deține valorile, credințele și amintirile noastre pe termen lung - decidem cum ne simțim și care va fi mentalitatea noastră. Este alegerea noastră și este timpul să o *deținem (ne-o însușim)*!

Atingerea subconștientului

Acum, că înțelegem cele trei niveluri ale minții, provocarea este să știi cum să te miști prin mintea conștientă și să atingi mintea subconștientă cât mai mult posibil. Pentru a ne învăța sau a construi IE, trebuie să fim în subconștientul nostru.

Există trei moduri de a ajunge la subconștientul nostru:

- folosind puterea pauzei
- provocând sau derutând mintea conștientă
- punând același tip de întrebare de 5 până la 7 ori.

Puterea pauzei

Puterea pauzei este abilitatea de a pune o întrebare, apoi de a face o pauză... Chiar și după ce cealaltă persoană răspunde la întrebare, continuăm să facem o pauză... Ca oameni, am fost încurajați să vorbim din momentul în care ne-am născut . Atât de mult, încât tăcerile pot deveni incomode. Când ne confruntăm cu acele tăceri incomode, avem tendința de a vorbi pentru a umple tăcerea și a evita senzația incomodă.

Primul răspuns este probabil să vină direct din mintea conștientă și, pe măsură ce mintea conștientă devine confuză de tăcere sau începe să se simtă stânjenită, se va apela la subconștient pentru ajutor. Mintea noastră emoțională începe să răspundă tăcerii încorporând

valorile, credințele, amintirile și experiențele noastre pe termen lung. Acesta este momentul în care avem tendința de a auzi cum se simte cu adevărat cineva. Chiar și atunci când știm că cineva folosește „puterea pauzei” cu noi, este foarte greu să nu vrem să umplem acea tăcere.

Acesta este un instrument fantastic de utilizat într-un mediu de vânzări, o conversație cu conducerea, în timpul întrebărilor și răspunsurilor la un eveniment sau într-o întâlnire și, chiar și ca părinți, avem tendința de a-l folosi pentru copiii noștri. Cu cât ne oprim mai mult, cu atât cealaltă persoană va intra mai adânc în minte și cu atât răspunsul tinde să fie mai neprelucrat și mai sincer din punct de vedere emoțional. Voi aborda acest lucru mai detaliat în capitolul 8.

Provocarea sau derutarea minții conștiente

Mintea conștientă gestionează și tinde să trieze orice întrebări, cereri sau activități. Al doilea mod de a accesa mintea subconștientă este să provoci sau să încurci cu adevărat mintea conștientă. Când nu poate răspunde cu ușurință la întrebare, simte nevoia de a angaja mintea subconștientă pentru asistență.

Există o activitate „spărgător de gheață” pe care o folosesc la începutul unei activități, pentru a aduce publicul în subconștientul lor, pregătit să învețe și să-și dezvolte inteligența emoțională. Fără preaviz, îi rog să se îndrepte către persoana de lângă ei și să le spună povestea vieții lor într-un minut. După aceasta, din nou fără preaviz, le rog să-și spună povestea într-un minut, dar într-un mod complet diferit.

Rezultatele arată că prima dată când povestea este spusă, este extrem de reală. Vine direct din mintea noastră conștientă și tinde să includă numele nostru, vârsta, ocupația, configurația familiei, locul în care trăim și așa mai departe - adică răspunsuri automate pe care mintea noastră conștientă le poate gestiona.

Abia a doua oară, când ni se cere să ne spunem povestea într-un mod diferit, mintea noastră conștientă devine confuză și apelează la subconștient pentru ajutor. În această etapă, începem să răspundem la un nivel mai personal, vorbind mai detaliat despre lucrurile care ne pasionează sau despre părți din viața noastră. Limbajul nostru tinde să se schimbe în cuvinte mai descriptive, iar povestea devine mult mai profundă. Aceasta provine din valorile, credințele și amintirile pe termen lung din subconștientul nostru.

Am întâlnit oameni extrem de creativi care își spun a doua poveste într-o altă limbă, prin dans și chiar prin ochii soțului și ai câinelui lor! Fiecare dintre aceste răspunsuri a cerut persoanei să se adâncească în subconștientul său, lucru care a fost în cele din urmă scopul activității.

Pune același tip de întrebare de 5 până la 7 ori

Există multe tehnici utilizate în industrii în legătură cu instruirea sau rezolvarea problemelor, care includ „7 întrebări” sau „5 de ce”-uri pentru a ajunge la problema principală sau pentru a accesa cele mai bune idei. Motivul pentru care aceste tehnici funcționează este că, pe măsură ce fiecare întrebare este adresată, mergem mai adânc în mintea noastră, prin mintea conștientă și în mintea subconștientă.

Amintindu-ne că tot ceea ce facem în viață este pentru un rezultat emoțional, acest rezultat emoțional este declanșat și influențat de mintea noastră emoțională. Când continuăm să punem întrebări, continuăm să eliminăm gândurile superficiale sau consecințele care sunt determinate de problema principală. Pentru majoritatea oamenilor, odată ce ajungem să punem a cincea până la a șaptea oară aceeași întrebare, atingem subconștientul și dezvăluim miezul.

Am desfășurat un exercițiu într-una dintre activitățile mele pentru a gestiona noțiunea de „ocupat” și am cerut participanților să enumere șapte moduri în care sunt întrerupți în timpul zilei de lucru. Primele două răspunsuri tind să fie apeluri telefonice și e-mailuri. Am observat că, în medie, primele patru răspunsuri sunt toate modalități prin care alți oameni le întrerup. Elementele enumerate după aceea sunt modalitățile prin care se întrerup, cum ar fi să-i fie foame, să fie distras, nevoia de a merge la toaletă sau rețelele sociale.

În mod similar, am un exercițiu în care îi cer clientului să identifice o modalitate de a-și îmbunătăți nivelul actual de satisfacție. Apoi îi întreb: „Care este o altă cale?”, „Ce zici de alta?”, „Dă-mi încă una” și din nou rezultatele arată că primele idei sunt simple și ușor de implementat. Ultimele idei sunt cele care contează cu adevărat și conduc declanșatorii și rezultatul emoțional. Ele sunt de obicei cele mai dificil de implementat, dar fac cea mai mare diferență.

În copilărie, trecem prin etapa de a ne întreba „De ce?”, la tot. Răspunsurile duc adesea la o altă întrebare „de ce”. Pe măsură ce copiii continuă să ne întrebe „de ce?”, ne pun cu adevărat pe gânduri și ne pot deruta sau chiar frustra, deoarece ne duc în subconștient și ne fac să ne punem și noi întrebări. Mi-aș dori ca noi, adulții, să ne punem întrebarea De ce? mai des. De ce trimitem acest e-mail, de ce ne simțim așa, de ce răspundem în acest fel, de ce facem asta, de ce alegem să lucrăm acolo unde lucrăm, de ce este important să plătim această factură... creăm mult mai multă claritate și scop pur și simplu punând întrebarea „De ce?”

Unii oameni vor ajunge la acest punct înainte de a cincea până la a șaptea întrebare. Acești oameni fie sunt deja într-o stare emoțională - deci își folosesc deja subconștientul - sau pot avea o inteligență emoțională ridicată și sunt capabili să treacă mai repede la subconștient.

De fiecare dată când facem o listă în care solicităm un număr de răspunsuri la aceeași întrebare, cel mai bine este să întoarcem lista cu susul în jos și să începem cu ultimul răspuns. Acesta este cel care a venit din adâncul subconștientului. Acesta este cel care ne alimentează conducerea emoțională. Acesta este cel care probabil va fi cel mai greu de livrat, dar va face și cea mai mare diferență!

Care sunt convingerile și valorile noastre?

Răspunsurile minții noastre emoționale sunt în mare măsură determinate de convingerile și valorile noastre.

Indiferent dacă o situație se aliniază cu sau provoacă credințele și valorile noastre actuale, va juca un rol important în capacitatea noastră de a răspunde într-un mod inteligent emoțional.

Deci, ce sunt credințele și valorile și de unde provin ele?

Credințele și valorile noastre încep să se formeze din momentul în care ne naștem, ceea ce ridică întrebarea dacă acestea pot fi transmise prin ADN-ul nostru. În scopul acestei cărți, ne vom concentra pe crearea credințelor și valorilor noastre după ce ne naștem.

În primii șapte ani ai vieții noastre se formează credințele și valorile noastre de bază. Credințele noastre sunt opinii sau lucruri pe care le considerăm adevărate și importante.

Valorile noastre sunt ceea ce punem în aplicare pentru a ne proteja convingerile. De exemplu, dacă aș crede că, pentru a fi cea mai bună versiune a mea, sănătatea și forma fizică ar trebui să fie întotdeauna o prioritate, atunci aș putea aprecia că sălile de sport și antrenorii personali sunt ușor disponibile și accesibile. Sau dacă aș crede că sunt groaznic la vorbit în public, s-ar putea să prețuiesc acei oameni care iubesc acest lucru și se vor oferi voluntar, scutindu-mă de a fi nevoit să o fac.

Nu este nevoie să existe nicio dovadă, validare sau raționament în spatele convingerilor noastre pentru a le dovedi corecte sau greșite. Credințele mele vor fi diferite de ale tale – fiecare persoană are propria versiune a credințelor.

Aceste credințe se formează pe baza mediului, familiei, prietenilor, experiențelor și amintirilor noastre. După vârsta de șapte ani, ori de câte ori se întâmplă un eveniment în viață care este suficient de important pentru a pune la îndoială convingerile și valorile noastre de bază, creăm noi credințe și valori sau le modificăm pe cele existente. Acestea sunt denumite momente definitorii.

Am avut un client de sex masculin în vârstă de 46 de ani – să-i spunem Adam – care a lucrat multe

ore, a fost foarte motivat și dedicat slujbei sale și a căutat constant succesul. Nu a contat ce a realizat, nu i s-a părut niciodată suficient. Dorința de a reuși i-a afectat viața de familie și capacitatea de a-și regla emoțiile. Convingerea lui era că, pentru a reuși, trebuia să fie cel mai bun în ceea ce a făcut, să dețină cel mai înalt rol în departamentul său și să își împlinească definiția sa pentru „bogat". Am început să reflectăm pentru a afla când a fost creată această convingere a succesului și ce o conducea.
Când Adam avea 13 ani și era la școală, și-a amintit că la ora de matematică a doamnei Stewart i s-a cerut să răspundă la o întrebare în fața clasei. Matematica nu a fost punctul lui forte și pe lângă faptul că răspunsul lui Adam a fost greșit, doamna Stewart a început să-l ridiculizeze în fața clasei, întrebându-se cum ar putea vreodată să ajungă la ceva dacă nici măcar nu înțelege matematica.
Acesta a fost un moment decisiv pentru Adam. Pentru unii, acest moment definitoriu poate să fi creat o credință de eșec, dar pentru Adam, a creat o nouă convingere că va echivala cu ceva, va avea mare succes și îi va dovedi doamnei Stewart că se înșeală. În crearea acestei convingeri, Adam, în vârstă de 13 ani, a definit „succesul" în mintea lui ca un titlu de post de nivel înalt și o bogăție substanțială. Au fost create apoi valori pentru a proteja și încorpora această credință: munca din greu, succesul în muncă și bogăția.
La 46 de ani, această credință încă îl conducea pe Adam, totuși măsura succesului pe care s-a bazat era mai degrabă elementul materialist decât adevăratul motor și rezultatul emoțional - adică, motorul emoțional, în cazul lui, de a se simți „demn" și de a fi „fericit".

Unii dintre noi au nevoie de mult timp pentru a descoperi că adevărata măsură a succesului, oricât de ciudat poate suna, este fericirea. Există mulți oameni care sunt bogați, dar nefericiți, în timp ce sunt mulți alții care au puțină bogăție, totuși sunt cei mai cu adevărat fericiți oameni pe care i-am întâlnit vreodată. Succesul, pentru mine, este sentimentul de fericire cu cine suntem și cu ceea ce avem. Chiar este atât de simplu.

Ce te face fericit?

Convingerile și valorile pot continua să se schimbe de-a lungul vieții noastre pe baza unor noi momente definitorii. De asemenea, este posibil să ne schimbăm convingerile și valorile prin identificarea modului în care au fost create și reformularea situației pentru a crea altele noi.

Convingerile se schimbă în familii pe măsură ce copiii cresc, prin credințele lor religioase, alinierea politică, chiar și echipele sportive pe care le urmăresc. În calitate de copii, avem tendința de a ne alinia la convingerile părinților noștri. În copilărie, mulți copii nu pot alege ce tricou de echipă sportivă să poarte sau ce echipă să încurajeze.

Ca adult, mi-am dezvoltat o convingere puternică că „oamenii buni" nu mint și nici nu fură. Din acest motiv, prețuiesc foarte mult onestitatea și transparența ca fiind două dintre cele mai mari trăsături de personalitate ale oamenilor de care sunt înconjurat. Sunt sigur că există multe credințe pe care le considerați adevărate și că ați creat valori pentru a proteja aceste credințe.

Pe măsură ce trece timpul, experimentăm momente definitorii care creează noi convingeri, noi valori și noi preferințe în ceea ce privește echipele sportive, religia, politica - cam totul din viață.

Răspunsul nostru emoțional și mentalitatea sunt ghidate de aceste valori și credințe, răspunsurile noastre depind de faptul dacă o situație susține sau pune sub semnul întrebării valorile și credințele noastre.

Fii chihuahua

Am vorbit deja despre puterea mentalității noastre care este condusă de subconștientul nostru, dar când adăugăm credințele și valorile noastre, această putere atinge un alt nivel. Povestea veche de „luptă sau fugă" este întotdeauna o modalitate excelentă de a explica puterea reală de a le aduce pe toate împreună.

Analogia mea preferată este atunci când ne imaginăm doi câini - un chihuahua și un ciobănesc german – care merg pe o stradă și se întâlnesc față în față... ei bine, aproape față în față! Având în vedere că chihuahua are de obicei mai puțin de 25 cm înălțime, iar ciobăneștii germani au o înălțime de până la 66 cm, ambele capete vor fi înclinate atunci când decid că nu se plac reciproc.

Acum, toate caracteristicile fizice ale acestor două rase de câini, de la înălțime la greutate, dimensiunea maxilarului și viteza, ne spun că chihuahua este în afara ligii sale dacă acest lucru se va transforma într-o luptă. Dar, împotriva oricărui pronostic, acel chihuahua ridică privirea la ciobanul german și se gândește: „Știu ce am de făcut!”. În nouă cazuri din 10, chihuahua va fi gata de luptă, iar ciobanul german se va uita la chihuahua complet confuz sau chiar râzând în sinea lui, gândindu-se: „La ce se gândește acest câine?” Chiar există șanse ca ciobănescul german să se sperie de chihuahua.

Ceea ce îmi place cu adevărat la această poveste este că există un singur lucru care îi spune chihuahua-ului că „stăpânește situația” și aceasta este mentalitatea lui. Nimic pe hârtie, nicio trăsătură fizică, nicio statistică nu susține acest lucru, dar mentalitatea chihuahua-ului trece peste toate, deținând absolut situația până la punctul în care îl face pe ciobanescul german să se întrebe fie despre sine, fie despre această situație.

Te îndoiești de tine sau ești un chihuahua?

Acest scenariu se întâmplă în fiecare zi la locul de muncă și în viață în general. Ne judecăm pe hârtie în comparație cu ceilalți. „Cum mă compar cu calificările, anii de experiență, titlul postului, vârsta, sexul, aspectul?” ... și lista poate continua. Această lucrare sau evaluare fizică ne trimite mentalitatea într-un vârtej, hotărând dacă suntem în această cameră și la această masă, dacă vom lua parte la conversație, dacă ne-am câștigat locul, dacă avem ceva de valoare de adăugat...

Lucram cu o clientă de 33 de ani, Jayde, care ocupa un rol executiv pentru o afacere mijlocie de tip boutique. Era extrem de bună în ceea ce făcea într-o industrie dominată de bărbați de vârstă mijlocie. Jayde fusese invitată la o conferință interstatală de management la nivel înalt. Ea a fost foarte încântată să fie aleasă să participe la ceea ce urma să fie o fantastică oportunitate educațională și de creștere. Era, totuși, nervoasă la gândul că va întâlni pentru prima dată acea audiență și nu era sigură dacă va simți că este la nivelul celorlalți participanți. I-am împărtășit povestea despre chihuahua și ciobănescul german și am provocat-o pe Jayde să „fie chihuahua!” Abilitatea ei, realizările și valoarea ei nu au fost puse la îndoială. Însă ea era preocupată de frica ei în a judeca lucrurile, pregătirea ei și sentimentul de incluziune cu publicul. Acest lucru o bloca și la asta am lucrat.

Jayde mi-a trimis o poză cu un chihuahua după prima zi a conferinței. Ea a intrat în acea cameră canalizând încrederea unui chihuahua știind că a adus valoare acelui public și știind că valoarea îi aparține. Jayde a plecat de la conferință cu multe lucruri învățate, a făcut contribuții semnificative și alții au învățat de la ea. De asemenea, a plecat cu multe conexiuni noi și o încredere în judecata și capacitatea ei.

Modalități implicite

În timp ce valorile și credințele noastre sunt nucleul emoțiilor și mentalității noastre, modalitățile noastre determină cât de repede și cât de bine preluăm informațiile care se pot alinia sau care vor crea un declanșator.

În termeni NLP (programare neurolingvistică), modalitățile sunt căile prin care învățăm, comunicăm și luăm decizii; de exemplu, procesul prin care trece mintea noastră atunci când decidem să facem o achiziție.

Există patru modalități principale: vizuală, auditivă, kinestezică și digitală. Cercetările sugerează că modalitățile noastre sunt principalul motor pentru capacitatea noastră de a învăța.

Fiecare dintre noi are și folosește aceste modalități pentru a învăța și a lua decizii. Cu toate acestea, fiecare dintre noi avem o modalitate implicită, care este dominantă comparativ cu celelalte trei. Dacă stilul în care ne sunt comunicate informațiile se potrivește modalității noastre dominante sau implicite, capacitatea și viteza noastră de a absorbi și de a învăța crește dramatic. Știți care este modalitatea dvs. implicită?

Vizual

Oamenii vizuali au o mare preferință pentru vedere/viziune când vine vorba de învățare,

predare și luare a deciziilor.

Ei tind să:

- folosească mult cuvinte legate de viziune în comunicarea lor (de exemplu, „Văd ce vrei să spui; văd unde unde vrei să ajungi cu asta”)
- găsesc că memoria lor este mai puternică atunci când pot vedea cuvintele, imaginile sau un ajutor vizual a ceea ce trebuie să-și amintească
- au o imaginație grozavă și pot imagina ceva care se întâmplă și rezultatul potențial
- sunt foarte atenți la ceea ce se întâmplă în jurul lor
- sunt descriptivi când explică ceva
- își amintesc mai degrabă fețe decât nume (cu excepția cazului în care persoanele pe care le-au întâlnit purtau insigne cu numele lor).

Oamenii vizuali învață și iau decizii cel mai bine atunci când:

- mediul lor pare atrăgător
- există distrageri vizuale sau mișcări minime
- pot vedea exact la ce se referă
- pot urmări pe cineva care îndeplinește mai întâi o sarcină - cu cât o văd de mai multe ori, cu atât mai bine
- li se arată mai întâi imaginea de ansamblu, în locul pașilor individuali
- informațiile primite includ capturi de ecran
- se folosesc diagrame desenate ale unui proces sau ajutoare vizuale
- li se arată cum să facă ceva sau cum funcționează ceva.

Latura vizuală din noi poate schimba complet felul în care ne simțim. Am o modalitate vizuală ridicată și când cerul este albastru strălucitor, mă bucură instantaneu. Sunt atras în mod natural de culori vii și strălucitoare și pot simți că emoțiile mele se schimbă complet pe baza a ceea ce văd.

Auditiv

Persoanele auditive au o mare preferință pentru sunet/auz când vine vorba de învățare, predare și luare a deciziilor. Ei tind să:

- folosească mult în comunicarea lor cuvinte legate de sunet (de exemplu, „Aud ceea ce spui; Am auzit că ești supărat”)
- găsesc că memoria lor este mai puternică atunci când pot auzi cuvintele sau sunetele pe care trebuie să și le amintească
- au un interes pentru muzică și învață foarte ușor cuvintele melodiilor
- preferă să asculte podcasturi
- au un auz sensibil și apreciază tăcerea/liniștea
- vorbesc despre probleme și repetă instrucțiunile cu voce tare
- își amintesc numele când sunt prezentați oamenilor.

Oamenii auditivi lucrează și învață cel mai bine atunci când:

- zgomotul ambiental este calm, constant sau e liniște
- există întreruperi minime, deoarece durează mai mult să se reorienteze
- pot asculta instrucțiunile sau le pot explica cuiva
- pot avea o discuție sau pot pune întrebări
- ascultă ce se petrece în film sau ascultă înregistrări
- poartă căști.

Persoanele cu o modalitate implicită auditivă ridicată sunt mai puțin frecvente comparativ cu persoanele vizuale. Acești oameni sunt atrași de sunete și au, de obicei, un auz extrem de

bun. Sunt genul de oameni care pot auzi un cântec o dată și cunosc cuvintele. Pot auzi și cel mai mic zgomot când se află în mașină și încearcă să identifice care e cauza acelui zgomot!

Kinestezic

Oamenii kinestezici preferă să atingă/ facă/ simtă când vine vorba de învățare, predare și luare a deciziilor. Ei tind să:

- folosească mult în comunicarea lor cuvinte legate de a atinge/ a face/ a simți (de exemplu, „simt ceea ce vrei să spui; știu cum se simte; simt că ceva nu este în regulă")
- simt că memoria lor este mai puternică atunci când pot atinge sau pot încerca să facă ceea ce trebuie să-și amintească
- au un interes în a simți textura și a testa lucrurile pentru a vedea cum funcționează
- sunt fericiți să facă „încercări și erori" până când reușesc
- le place să „îmbrățișeze", să stea aproape și să atingă alți oameni
- le place să fie activi și să arate pasiune/ emoții
- își amintesc numele atunci când se simt conectați cu cineva.

Oamenii kinestezici lucrează și învață cel mai bine atunci când:

- mediul lor este energic și personal
- se înțeleg cu oamenii și simt o legătură cu ei
- există întreruperi minime de conversație
- pot fi practici și pot testa ceva
- ei sunt cei care fac, în timp ce alți oameni explică ce să facă
- există activități sau interacțiuni implicate
- sunt alți oameni în jurul lor.

Oamenii foarte kinestezici sunt, în general, atrași de alți oameni foarte kinestezici. Au tendința să iasă în evidență într-o cameră. Energia lor este mare. Atunci când intră în orice tip de magazin cu amănuntul, ating lucrurile în timp ce se plimbă. Nu se pot abține, trebuie să simtă lucrurile.

Digital

Oamenii digitali au o mare preferință pentru logică, cercetare și lucruri care au sens atunci când vine vorba de învățare, predare și luare a deciziilor. Ei tind să:

- folosească mult cuvinte legate de învățare sau de logică în comunicarea lor (de exemplu, „înțeleg ce vrei să spui; asta are sens; este logic")
- găsesc că memoria lor este mai puternică atunci când pot citi, cerceta și înțelege
- au un interes pentru detalii: trebuie să știe cine, ce, de ce, când și cum
- sunt metodici și calitatea poate fi mai mare decât cantitatea
- au nevoie de statistici și fapte
- pun întrebări până când sunt 100% siguri
- preferă să preia conducerea în loc să fie conduși
- își amintesc numele când pot relata o amintire/ exemplu/ poveste sau au avut o conversație bună.

Oamenii digitali lucrează și învață cel mai bine atunci când:

- mediul lor este foarte tehnic
- pot verifica acuratețea
- pot lua o mulțime de notițe
- materialul de cercetare este disponibil
- au posibilitatea de a educa și de a împărtăși cu ceilalți
- au timp și nu sunt într-un termen limită strict.

Partea digitală din noi vrea detalii. Cei care au un standard digital ridicat sunt, în general, oameni cu IQ ridicat, deoarece caută în mod constant detalii de absorbit și analizat.

Cum se identifică modalitățile

Pe internet sunt disponibile multe chestionare gratuite pentru a determina modalitățile, chestionare pe care le puteți folosi pentru a vă compara cu fiecare modalitate și pentru a afla care este modalitatea dvs. implicită. Pur și simplu căutați „Chestionar pentru modalitatea NLP" (NLP modality quiz).

Există o altă modalitate simplă de a identifica modalitatea noastră implicită și anume prin ascultare și observare. Există cuvinte pe care tindem să le folosim și care se aliniază modalității noastre, așa că dacă ne ascultăm propriile cuvinte, vom avea o perspectivă a modalității noastre.

De exemplu, dacă folosești mult cuvântul „dragoste". Dacă spui „Văd ce vrei să spui" în loc de „Aud ce vrei să spui". Observă ce faci când vrei să cumperi ceva. Dacă folosești partea vizuală și tactilă. Dacă atunci când mergi la restaurant, ești atras de pozele din meniu. Dacă îi explici ceva cuiva, desenezi o imagine sau îți miști foarte mult mâinile. Când îți amintești o amintire, o vizualizezi. Când citești o carte, o imaginezi. Dacă cumperi ceva de la IKEA sau LEGO, privești imaginile, apoi încerci să le combini. Și dacă acest lucru nu merge conform planului, citești instrucțiunile ca ultimă soluție.

Când întâlnesc pe cineva, îl îmbrățișez. Ai ghicit? Latura kinestezică și vizuală sunt ambele ridicate.

Nu avem întotdeauna avantajul ca persoana din fața noastră să facă un test de modalitate pentru a înțelege care este modalitatea sa. Ascultați cu atenție ceea ce spun ei și poveștile și experiențele pe care le împărtășesc și, atunci când aveți îndoieli, adresați-le întrebări despre preferințele lor. Identificarea modalității lor, apoi furnizarea tuturor comunicării și instruirii pentru a se potrivi cu modalitatea lor implicită le va accelera învățarea, împreună cu capacitatea lor de a înțelege.

Emoțiile sunt contagioase

Odată cu construirea conștientizării noastre de sine și cu noua noastră încredere, începem să realizăm cât de contagioasă poate fi mentalitatea noastră în influențarea celor din jurul nostru. Dacă credem în noi, și alții tind să creadă în noi.

Este adevărat că toate emoțiile sunt contagioase. Un studiu realizat de Facultatea de Medicină Harvard și Universitatea din California, care a analizat aproape 5000 de persoane pe o perioadă de 20 de ani, a arătat că a vorbi cu o persoană fericită – în funcție de relațiile și de distanța de viață – ne poate crește, în medie, fericirea cu 20 la sută. Merg mai departe spunând că o persoană fericită de gradul doi (cineva care se referă la o persoană fericită) ne poate crește fericirea cu aproape 10% și o persoană fericită de gradul trei (cineva care se referă la cineva care cunoaște o persoană fericită) ne poate crește fericirea cu puțin sub 6 la sută.

Ne putem crește fericirea, în medie, cu până la 20% pur și simplu vorbind cu o persoană cu adevărat fericită.

Cât de grozav este lucrul acesta? Nu este nevoie să facem ceva. Nu ne schimbăm mentalitatea sau nu lucrăm la nivelurile noastre de fericire. Imaginează-ți doar impactul în cascadă! Mai ales la locul de muncă.

Acestea m-au condus la întrebarea care mi se pune destul de des: un membru negativ al personalului influențează cultura și echipa mai mult decât o face o persoană pozitivă? Majoritatea oamenilor presupun că sunt persoane negative, dar adevărul este că emoția este irelevantă. Persoana cu emoția mai puternică sau de intensitate mai mare o va influența pe cealaltă persoană.

Deci, dacă am avea o persoană care a fost cu adevărat negativă într-o echipă de 10 și o persoană care a fost cu adevărat pozitivă, dacă emoțiile negative ale persoanei negative ar fi mai intense decât emoțiile pozitive ale persoanei pozitive, atunci da, le-ar influența pe celelalte nouă persoane din echipă. Totuși, dacă pozitivitatea persoanei pozitive ar fi mai intensă, aceasta ar fi mai contagioasă.

Ca lideri și chiar și ca oameni, suntem atrași de oameni negativi pentru a încerca să le dezamorsăm emoțiile sau să le transformăm în pozitive. Poate fi o adevărată provocare să înțelegeți ce valori și credințe conduc negativitatea și cum să-i ajutați să dorească să se schimbe. Nu putem face oamenii să se schimbe; trebuie să-și dorească să-și schimbe propriul comportament. Tot ce putem face este să-i ajutăm să devină mai întâi conștienți de sine.

Pe de altă parte, dacă ne concentrăm pe persoana pozitivă și sprijinim ridicarea emoțiilor pozitive ale celorlalți opt oameni, ei vor depăși persoana negativă. Este foarte important să abordăm orice comportament inadecvat sau performanță insuficientă, dar să fim atenți să nu ne oprim asupra provocării de a schimba mentalitatea persoanei negative în detrimentul restului echipei.

Stabiliți așteptări, rămâneți la acele așteptări și concentrați-vă pe creșterea pozitivității. Aceasta se referă la zicala „omorâți-i cu bunătatea”. Este extrem de greu să fii supărat, răutăcios sau negativ cu cineva care este întotdeauna cu adevărat amabil, prietenos și pozitiv.

Ce emoții captezi? Ce emoții răspândești?

Crearea unei mentalități de apartenență / proprietate

Acum, că avem mentalitatea sub control și știm de unde vin valorile și convingerile noastre și cum ne conduc emoțiile, este timpul să deținem totul.

> **Stăteam cu o clientă la a doua noastră ședință și în decurs de o lună, ea trecuse de la a fi gata să încerce să rămână însărcinată cu partenerul ei timp de 10 ani, la a fi acum singură. Despărțirea venise ca un șoc total, dar lucrurile pe care le-a spus în continuare au fost mai grozave decât șocul despărțirii. Ea a spus: „Nu pot să cred că am sacrificat 10 ani din viața mea pentru el! Sunt pregătită să fiu mamă și am petrecut 10 ani cu el și acum sunt singură și posibilitatea de a deveni mamă a fost amânată.”**

Aud mult prea des cuvântul „sacrificat”. „Am sacrificat timpul cu copiii noștri pentru a lucra” sau „Ne-am sacrificat cariera pentru a petrece timp cu copiii noștri” sunt cele mai frecvente. Să lămurim chiar acum: nu facem sacrificii în viață. Luăm decizii în funcție de prioritățile noastre și de potențialele consecințe la momentul respectiv. Cuvântului „sacrificiu” îi lipsește proprietatea. De parcă am făcut-o pentru altcineva, nu a fost alegerea noastră supremă sau a trebuit să o facem.

Clienta mea nu a sacrificat 10 ani din viața ei. A ales să fie alături de partenerul ei pentru că îl iubea și asta a fost decizia ei tot timpul. Ca părinți, nu sacrificăm timpul petrecut cu copiii noștri pentru a lucra; lucrăm pentru că prioritatea noastră constă în ceea ce primim din lucrul la acel moment și a decide că este cel mai bun/corect lucru de făcut în funcție de consecințe sau opțiuni alternative.

Crearea unei mentalități de proprietate începe prin a recunoaște că facem alegeri prin viața noastră care ne-au condus la ceea ce se petrece chiar în acest moment. Locul în care locuim, locul de muncă unde lucrăm, mașina pe care o conducem, banii din banca noastră, fericirea pe care o simțim. Totul a apărut pe baza alegerilor noastre, pe care trebuie să le deținem. Dacă nu am fost târâți fizic sau forțați să facem ceva, a fost de fapt alegerea noastră. Nimic nu este imposibil; se reduce la cât de mult ne dorim și ce alegeri suntem dispuși să facem. Cu toții avem aceeași cantitate de timp în fiecare zi, săptămână, lună și an. Alegerile pe care le facem în acel timp determină ceea ce realizăm.

Permite-mi să te întreb: „De ce te ridici din pat dimineața?”

Mintea noastră conștientă ne spune că trebuie să mergem la serviciu sau să ne îngrijim de copii sau de animale de companie, dar de fapt nu este adevărat.

Nu trebuie să mergem la muncă și nu trebuie să ne îngrijim de nimeni sau de nimic.

Deci, de ce mergem la muncă?

Din nou, mintea noastră conștientă ne spune că trebuie să obținem bani pentru a plăti facturi precum ipoteca, chiria, mâncarea și utilitățile; dar cu adevărat, nu trebuie să plătim aceste facturi. În primul rând, nici măcar nu trebuie să avem aceste facturi. Putem trăi pe stradă sau în boscheți.

De ce trebuie să avem un acoperiș deasupra capului și să plătim aceste facturi?

Pe măsură ce începem să ne mișcăm în subconștient, trecem prin valorile și credințele noastre, spunându-ne că un acoperiș deasupra capului nostru oferă protecție și securitate. Poate nu doar pentru noi, ci pentru a fi responsabili și pentru a ne asigura familia.

Putem continua să pătrundem mai adânc în subconștientul nostru, înțelegând de ce protecția, securitatea sau asigurarea familiei noastre este importantă, până când ajungem la una dintre emoțiile noastre de bază (despre care vorbesc în detaliu în capitolul 6), dar chiar și în acest moment este devine foarte clar că nu ne ridicăm din pat și mergem la muncă pentru că trebuie sau pentru a fi plătiți. O facem pentru a satisface nevoia emoțională de protecție, securitate sau de a ne asigura pe noi înșine/ familia noastră. Când deținem această decizie și ne cunoaștem adevăratul scop de a ne trezi dimineața, mentalitatea noastră se schimbă și este mult mai ușor să fim motivați atunci când motorul emoțional este atât de evident.

Acest motor emoțional se poate schimba în diferite momente ale vieții noastre. Când s-au născut copiii mei, motivația mea emoțională erau ei. Munca era ceva ce făceam când nu eram cu ei. Pe măsură ce au crescut, cariera mea a devenit din nou o prioritate mai mare. Nu înseamnă că copiii mei au devenit o prioritate mai mică - desigur că ei vor fi întotdeauna cea mai puternică motivație al mea - dar pe măsură ce trece timpul, faptul că lucrez mai multe ore sau merg la cină sau la un ceai fără ei, devine o prioritate mai mare. Timpul petrecut cu mine începe să crească din nou în lista mea de priorități, pe măsură ce ei devin mai independenți și își doresc timp pentru ei înșiși.

Chiar dacă oamenii ne pot spune ce să facem, noi suntem cei care decidem dacă o facem în funcție de prioritățile noastre și de potențialele consecințe ale nerespectării propunerilor lor. Amintindu-ne că minții noastre îi place să aibă dreptate, nu îi place nici să i se spună ce să facă, deoarece simte că și-a pierdut controlul și independența. Cu cât vom observa mai rapid deciziile noastre, ne vom schimba limbajul și vom deține fiecare decizie pe care o luăm, cu atât mai rapid vom trece prin etapa 1 a Procesului de recablare IE și îl vom deține!

De reținut

- Cele trei niveluri de conștientizare ale minții umane sunt mintea inconștientă, mintea conștientă și mintea subconștientă.
- Emoțiile, valorile, credințele, obiceiurile și memoria pe termen lung trăiesc în subconștientul nostru.
- Trecerea din mintea conștientă în subconștient ne permite să înțelegem factorii noștri emoționali și adevăratul scop a tot ceea ce facem.
- Singurul lucru real asupra căruia avem control în această lume este mentalitatea noastră și modul în care alegem să reacționăm.
- Nevoia de a avea dreptate este încorporată în mintea noastră. Odată ce mentalitatea noastră este hotărâtă, căutăm o justificare pentru a ne dovedi că mentalitatea aleasă este cea corectă.
- Răspunsul nostru emoțional și mentalitatea sunt ghidate de valorile și credințele noastre, răspunsurile noastre depind de faptul dacă o situație susține sau pune sub semnul întrebării aceste valori și credințe.
- Modalitățile noastre sunt modalitățile prin care învățăm, comunicăm și luăm decizii și

determină cât de repede și cât de bine preluăm informațiile, care inevitabil se vor alinia cu valorile și credințele noastre sau vor crea un declanșator.

- Cele patru modalități principale sunt: vizuală, auditivă, kinestezică și digitală.
- Emoțiile sunt contagioase, cea mai puternică emoție fiind cea mai contagioasă.
- Crearea unei mentalități de proprietate începe prin a recunoaște că nu ne sacrificăm. Alegerile pe care le-am făcut de-a lungul vieții noastre pe baza priorităților noastre din momentul respectiv ne-au condus la momentul prezent.

Capitolul 6. Recunoașterea: controlul emoțiilor și lucrul cu ele

Acum că deținem / știm cine suntem și ce ne face să „bifăm”/ alegem, este timpul să ne reglăm emoțiile și să le confruntăm. Această etapă a procesului de recablare IE se referă la confruntarea cu declanșatoarele noastre emoționale și răspunsurile noastre în diferite situații. Este vorba de a ne confrunta cu cine suntem și de a lucra cu acest lucru, nu împotriva lui. Este vorba de a ne confrunta cu unele dintre cele mai mari temeri ale noastre și de a învăța să le atenuăm.

În mintea noastră emoțională are loc un proces științific, iar înțelegerea modului în care funcționează ne ajută să dezvoltăm reziliența și tehnicile de a reacționa exact în modul în care ne dorim, pentru a obține cel mai bun rezultat pentru toată lumea.

Să începem prin a ne înțelege emoțiile de bază.

Emoții de bază

Cu unele excepții, cercetările confirmă în general că există între șase și 12 emoții de bază. Numărul și numele nu sunt cu adevărat relevante atâta timp cât înțelegem că există emoții și sub-emoții de bază. Fiecare sentiment emoțional pe care îl avem se încadrează într-una dintre aceste zone.

Tind să fiu de acord cu opt emoții de bază, deoarece cred că acest lucru oferă un echilibru bun. Autoarea Pia Mellody enumeră cele opt emoții de bază ca fiind: frica, vinovăția, pasiunea, rușinea, dragostea, durerea, bucuria și furia, așa cum este detaliat în figura 1. Îmi place lista realizată de Pia, deoarece ea nu numai că enumeră sub-emoțiile pentru fiecare emoție de bază, dar include și beneficiile pe care le aduce fiecare emoție.

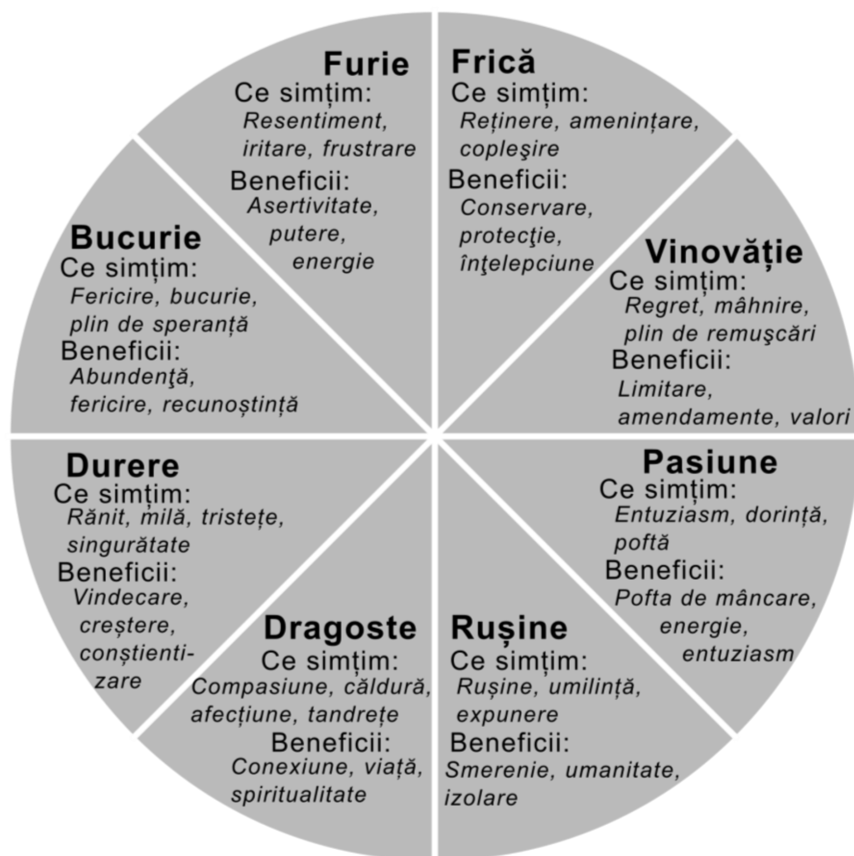


Figura 1: Harta emoțiilor noastre
Sursa: Adaptare după o listă de Pia Mellody.

Există două lucruri foarte importante de știut despre emoții:

1. Nu există o emoție proastă.

Chiar nu există. Există un timp și un nivel de severitate nepotrivit pentru afișarea unei emoții. În mod firesc credem că bucuria și a fericirea sunt emoții bune. Dacă cineva ne spune ceva trist sau rău, a afișa emoția de bucurie nu este un lucru potrivit. Dacă asistăm la o înmormântare, izbucnirea în râs poate să nu fie potrivită. Emoția ar trebui să fie adecvată situației.

În același mod, furia nu este o emoție rea. Știm că suntem puternici când suntem supărați. Corpul nostru răspunde fizic la declanșatorul „luptei" și sângele ajunge în mâinile noastre pentru a ne oferi cea mai mare putere. Din acest motiv, unii oameni canalizează furia atunci când fac exerciții fizice sau fac antrenamente/ activități intense. Totul se rezumă la înțelegerea momentului potrivit pentru a afișa o anumită emoție.

Ați spus vreodată o glumă amuzant și cineva a râs isteric și ați început să vă gândiți... „hm, nu a fost chiar atât de amuzantă"?

Sau când vedem incidente de furie în care cineva este întrerupt și ajunge rapid la violență fizică. Furia sau frustrarea ar fi fost potrivite, poate o reacție de furie de 1 din 10, în timp ce un 9 din 10 ar fi exagerat, indicând faptul că severitatea nu se potrivește cu situația. Aceasta este ceea ce înțelegem prin niveluri de severitate „adecvate".

Îmi amintesc când eram însărcinată cu fiica noastră și m-am trezit plângând la o reclamă TV. Chiar și un film trist m-ar arunca în lacrimi. Nu a fost greșit sau rău faptul că am avut acea emoție. Răspunsul meu emoțional a fost exact emoția pe care reclama sau videoclipul căuta să o declanșeze, doar poate nu la acea intensitate. Desigur, hormonii mei au preluat controlul,

lucru care arată că emoțiile au niveluri de intensitate care pot duce la un răspuns emoțional care poate fi de la adecvat la posibil inadecvat.

2. Întotdeauna simțim o emoție.

Aud o mulțime de oameni spunând: „Nu mai vreau să fiu trist” sau „Nu vreau să răspund cu furie când se întâmplă asta”.

Întrebarea este: „Cum vrei să răspunzi în schimb?” Întotdeauna simțim o emoție. Nu ne putem opri emoțiile - atunci când încercăm să le oprim, revenim implicit la o emoție anterioară, pe baza declanșatorului, și aducem singurul mod în care știm cum să reacționăm la acea situație pe baza amintirilor, valorilor și credințelor noastre. În schimb, noi decidem cum vrem să ne simțim.

Începeți prin a vă întreba: „Ce emoție vreau să declanșez în această situație?”

Recunoașterea emoțiilor și a declanșatorilor

Un declanșator este o situație sau un eveniment care declanșează o reacție emoțională în subconștientul nostru. Fiecare dintre noi poate avea sute de declanșatori diferiți care vor provoca o reacție bazată pe amintirile, experiențele, valorile și credințele noastre. Un declanșator poate fi chiar și o persoană, în funcție de ceea ce credem despre ea și de relația noastră cu ea. Identificarea declanșatorilor pentru răspunsurile noastre emoționale de mare severitate este un început minunat.

Într-o ședință de lucru pe care o conduceam, le-am cerut participanților să se gândească la ceva care îi înfurie cu adevărat. Un domn a ridicat mâna și a spus: „Când soția mea conduce mașina și zgârie capacele roților de fiecare dată când parchează pe alee!” Acesta este un exemplu foarte specific de declanșator, dar și unul de folosit ca exemplu. Motivul este că există un timp mare de atenționare înainte ca să apară acest declanșator. Când se urcă în mașină și soția lui conduce, el știe că există o mare probabilitate ca să apară acest declanșator de furie. Pe măsură ce soția conduce mașina pe strada pe care locuiesc, el știe din nou că această posibilitate se apropie. Când își poate vedea casa, da, aici se declanșează... Putem începe cu acest tip de declanșatoare. Nu avem întotdeauna opțiunea de a vedea din timp când apare un declanșator.

În mod similar, o doamnă pe care am întâlnit-o la o conferință a spus că emoțiile ei sunt declanșate atunci când se urcă într-un avion, iar persoana de lângă ea folosește ambele cotiere. Din nou, această emoție este declanșată încă din ziua în care este rezervat zborul până la punerea centurii de siguranță.

Pentru alte declanșatoare, perioada de atenționare poate fi de câteva secunde. Mai ales la locul de muncă, unde se reunesc atât de mulți oameni, personalități și convingeri diferite. Când cineva țipă la mine, se declanșează un răspuns emoțional. Nu suntem întotdeauna pregătiți atunci când cineva va țipa la noi, ceea ce face ca acest răspuns emoțional să fie mai greu de reglat, dar extrem de important de identificat ca declanșator al unui răspuns emoțional extrem.

Am cunoscut oameni ale căror emoții sunt declanșate de anumite persoane. Este suficient ca cealaltă persoană să deschidă gura să spună ceva și emoția este deja declanșată, e gata să spună că greșește sau că ceea ce spune este irelevant.

Identificarea cât mai multor factori declanșatori emoționali ne ajută să ne cunoaștem pe noi înșine la un nivel mai profund. Declanșatorii sunt conduși de valorile și convingerile noastre de bază. Declanșatorul este cel care semnalează amigdalei noastre să acceseze mintea subconștientă care știe ce răspuns emoțional este necesar pe baza acelor valori, credințe și amintiri pe termen lung.

Unora le place să țină un jurnal sau o listă pentru a nota de fiecare dată când se declanșează în ei orice răspuns emoțional de mare severitate și ceea ce a declanșat de fapt emoția. Recunoașterea declanșatorilor și a emoției de bază pe care aceștia o activează este primul

pas către reglarea și controlul emoțiilor noastre.

Reîncadrarea răspunsului nostru emoțional

Reformularea răspunsului nostru emoțional este ceea ce cred, de departe, a fi partea cea mai dificil de învățat și stăpânit a inteligenței emoționale. Schimbarea modului în care răspundem emoțional la o situație necesită timp și multă practică. Odată ce ne-am recunoscut declanșatorul, putem decide cum vrem să răspundem.

Deci, dacă nu vrem să fim supărați, cum vrem să fim?

Uneori, emoția de bază poate rămâne aceeași; cu toate acestea, nivelul de severitate va scădea. În loc să fiu supărat un 9 din 10, vreau să fiu doar un 3 din 10. Amintiți-vă că ori de câte ori există o scară sau un obiectiv, nu se poate trece peste noapte de la 9 din 10 la 3 din 10. Mai întâi trebuie să înțeleg ce pot face pentru a transforma acel 9 din 10 într-un 8 din 10, apoi într-un 7, apoi într-un 6 și așa mai departe.

Provocarea este de a ne întreba ce valoare, credință, memorie sau experiență conduce acest răspuns emoțional; înțelegerea acestui lucru este foarte necesară.

Întrebați-vă: „Vreau să schimb asta? De ce vreau să schimb asta? Ce se întâmplă dacă nu schimb asta? Ce se întâmplă dacă nu schimb asta?”

Ceea ce avem de câștigat din schimbarea răspunsului nostru emoțional trebuie să fie mai mult decât ceea ce avem de pierdut. Tot ceea ce facem în viață este un „Ce înseamnă asta pentru mine?”

Chiar și atunci când credem că o facem pentru altcineva, de fapt o facem pentru sentimentul emoțional pe care ni-l dă atunci când facem ceva pentru altcineva. Trebuie să existe un beneficiu personal în schimbarea răspunsului emoțional și, cel mai important, trebuie să dorim să ne schimbăm și să obținem acel rezultat emoțional.

Cum te fac să te simți răspunsurile tale actuale? De ce este aceasta o problemă?

Este nevoie de revizuire, de conștientizare de sine, de a deține răspunsul și de a ne invoca comportamentul până când ne schimbăm un obicei și reformulăm eficient declanșatorul. Acest lucru necesită timp și practică. Predau IE și încă am momente când sunt declanșată și încep să răspund, doar ca să mă opresc, gândind: „Asta nu este foarte inteligent din punct de vedere emoțional”. IE are nevoie de revizuire și practică!

Să continuăm cu exemplul domnului a cărui soție a zgâriat întotdeauna capacele roților mașinii când a parcat pe alee. După ce am participat la atelier și am învățat despre conștientizarea de sine și răspunsurile emoționale, prima dată când acest lucru s-a întâmplat din nou, este posibil ca domnul să fi devenit conștient de furia lui la scurt timp după ce a apărut. Data următoare (pentru că este foarte probabil să se întâmple din nou), este posibil ca furia lui să înceapă abia când parchează pe alee. Apoi, conștientizarea de sine ar fi putut apărea și mai devreme, când mașina a intrat pe strada lui sau când soția sa s-a așezat pe scaunul șoferului. Cu reflecție, repetare și revizuire, în cele din urmă putem planifica declanșatorul știind că este foarte probabil să apară, apoi reîncadrăm și creăm o nouă memorie/ credință/ valoare de încorporat.

Greșeala pe care o facem adesea este să încercăm să înlăturăm circumstanțele care creează declanșatorul sau să sperăm că nu se va întâmpla din nou. Nu vom opri niciodată să se întâmple tot ceea ce ne declanșează emoțiile.

Acceptăm faptul că se va întâmpla ceva și că singurul lucru pe care îl putem controla este modul în care alegem să răspundem - aici intervine IE.

Oprirea soției domnului să conducă mașina nu este inteligentă din punct de vedere

emoțional – este evitarea. Deținerea propriei sale reacții emoționale și declanșatoare bazate pe valorile și credințele sale, apoi a lucra mai degrabă cu ele decât împotriva lor, înseamnă a fi inteligent emoțional.

Pentru acele circumstanțe în care nu apare din timp atenționarea, luarea unei pauze și respirația adâncă permit minții noastre să proceseze informațiile și să pătrundă mai adânc în subconștientul nostru. Acest lucru ne oferă timp să decidem exact ce răspuns emoțional dorim să oferim și cum îl vom oferi.

Deturnarea emoțională

Când emoțiile noastre sunt declanșate, în mintea noastră are loc un proces științific care ne poate conduce la „deturnarea emoțională”. Figura 2 arată procesul standard de primire a informațiilor prin intermediul celor cinci simțuri: văz, auz, gust, miros și atingere.

Informația este mai întâi trimisă la talamusul nostru, care o transformă într-un limbaj pe care creierul îl poate înțelege. Apoi se îndreaptă către neocortex, care procesează informația și decide ce tip de răspuns este necesar, trimițându-l către amigdală, care trimite răspunsul emoțional prin corpul nostru.

Îmi place răspunsul fizic pe care corpul nostru îl are la fiecare emoție: frica trimite un val de sânge în picioare, dându-ne puterea de a alerga cât de repede putem; șocul ne face ochii mari pentru a ne extinde vederea periferică cât mai mult posibil pentru a prelua totul rapid.

Este fascinant cum răspunsul emoțional care este declanșat creează și un răspuns fizic în întregul nostru corp.

În figura 2 există o linie punctată între talamus și amigdală. Aceasta reprezintă calea unui deturnător emoțional.

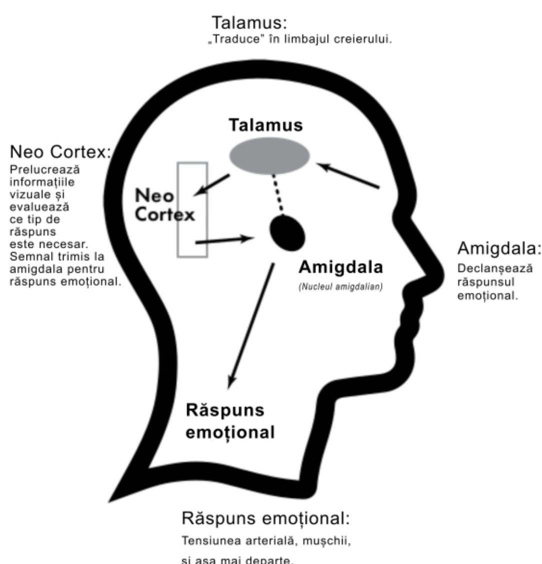


Figura 2: Răspuns emoțional

Deturnarea emoțională are loc atunci când informațiile au ajuns prin simțurile noastre în talamus, dar înainte de a putea fi trimise către neo-cortex (unde se află logica noastră) pentru a fi analizate și înțelese, urmează linia punctată direct la amigdală. Acesta este ceea ce ne determină să reacționăm emoțional înainte de a procesa informațiile - adică, intrăm în ceea ce se numește „deturnare emoțională”.

În ianuarie 2019, am fost cu soțul meu și cei doi copii în camping în Busselton, Australia de Vest, în parcul nostru de rulote preferat. Stăteam în același parc, cu o altă familie, de mai bine de șase ani, iar copiii știau zona foarte bine și își făcuseră prieteni acolo.

Noi ne relaxam cu prietenii noștri la un pahar, iar fiica noastră, care avea 12 ani, înota în piscină cu o prietenă de câteva ore, când am auzit-o țipând. Cumva, părinții pot distinge țipetele propriilor

copii chiar dacă sunt într-o cameră cu alți 100 de copii care țipă. Eu și soțul meu, am sărit în sus și am început să alergăm spre piscină.

În acest moment, tot ce aveam erau informațiile primite printr-un singur simț: urechile noastre. Nu am putut-o vedea; știam doar că țipa. În timp ce alergam spre piscină, răspunsul emoțional al soțului l-a făcut să intre în panică și s-a trezit strigând „Amelia, nu mai țipa!”.

Desigur, ea țipa în continuare. (Nu cred că vreun copil a încetat să mai țipe doar pentru că li s-a spus să nu mai țipe!) Eu, pe de altă parte, am avut deturnări emoționale înnebunitoare în creier. Iată ce îmi trecea prin minte:

Frica: „O, Doamne, ce se întâmplă cu ea?”

Frica: „Moare? În ce stare o vom găsi?

Vinovăție: „Ce fel de mamă sunt să o las pe fiica mea să se joace în piscină fără ca eu să mă uit?”

Rușine: „Dacă trebuie să meargă la spital, nici nu pot conduce pentru că am băut!”

Deturnarea mea emoțională a sărit de la frică la vinovăție la rușine în câteva secunde.

De îndată ce am ajuns la piscină, am văzut-o pe Amelia mergând. Am primit mai multe informații printr-un alt organ de simț: ochii mei. Când am văzut-o mergând și cu toate membrele intacte, mi-a dispărut o parte din frică. Am văzut că fața ei era plină de sânge și acum știam unde era principala rană. După ce această informație a ajuns la talamus, prin neo-cortex și apoi la amigdală, răspunsul meu emoțional s-a schimbat din nou. Dragostea și compasiunea au intervenit în timp ce am mângâiat-o, am întrebat-o dacă este bine și am dus-o să se spele.

S-a dovedit că, în timp ce Amelia înota de sub apă, o altă fată a sărit în apă cu genunchii sus și Amelia a primit un genunchi în nas, rezultând un nas rupt. A fost bine până la urmă, iar biata fetiță care a sărit și mama ei, s-au simțit groaznic și au venit să o verifice de mai multe ori.

Acest tip de deturnări emoționale se întâmplă în fiecare zi. Ni se iau probe de sânge, apoi primim un apel de la asistentă care ne cere să avem o întâlnire cu medicul cu privire la rezultate. Nu, ei nu pot discuta rezultatele la telefon... deturnarea emoțională instantanee. Prietena mea era convinsă că va muri în urma unui astfel de apel telefonic. A avut o noapte foarte lungă și agitată, după ce a căutat pe internet fiecare simptom posibil, doar pentru a afla a doua zi că totul era în regulă.

Ți s-a întâmplat vreodată la serviciu ca liderul tău să se apropie de tine la 4. 30 pm și să îți spună că vrea să discutați ceva dimineața, apoi să plece de la birou?

Toată noaptea încercăm să ne gândim despre ce ar putea fi vorba și începem să supraanalizăm tot ceea ce am spus sau făcut, apoi, la întâlnirea de a doua zi dimineață descoperim că discuția nu a avut o importanță deosebită.

Pentru unii este suficient doar să audă cuvântul „restructurare” și pentru a se gândi imediat la cum vor plăti ratele pentru mașina nou cumpărată sau chiar cu ce bani să cumpere mâncarea de fiecare zi. Pentru alții, o persoană care ne enervează sau ne frustrează trebuie doar să deschidă gura pentru a spune ceva și suntem gata să nu fim de acord sau să le spunem de ce greșește.

Deturnările emoționale sunt extrem de frecvente și este important să ne amintim că acesta este un proces care are loc în mod natural în mintea noastră. Lipsa de informații poate fi responsabilă, la fel ca orice lucru care ne declanșează reacțiile emoționale.

Pentru a perturba o deturnare emoțională, informațiile devin cheia. Majoritatea deturnărilor apar din cauza lipsei de informații, astfel încât furnizarea sau accesarea mai multor informații permit minții să proceseze și să analizeze lucrurile pentru a evita sau a rezolva deturnarea. Pe lângă informații, poate fi necesară auto-reglementarea oricăror convingeri preconcepute.

Recunoașterea a când și de ce se întâmplă aceste deturnări emoționale nouă și oamenilor din jurul nostru este esențială pentru a perturba deturnarea.

Supraîncărcare senzorială

Pe lângă deturnările emoționale, ne putem afla și în suprasolicitare senzorială. Supraîncărcarea senzorială este atunci când unul sau mai multe dintre cele cinci simțuri ale noastre primesc prea mult stimul simultan și devenim complet copleșiți. Tinde să devină prea

mult și declanșează mecanismele noastre de adaptare.

Simpla supraîncărcare senzorială poate apărea destul de des. Dacă intru într-un magazin care are o mulțime de produse sau este foarte neorganizat, partea metodică și organizată a minții mele se zbate. Partea mea înalt kinestezică știe că sunt mult prea multe de atins acolo și latura mea vizuală se luptă cu modul în care voi vedea totul... Așa că încep dintr-un colț al magazinului și o iau cu încetul.

În unele cazuri, este prea mult și fac imediat cale întoarsă, deoarece apare suprasolicitarea senzorială și mă pierd complet. Din acest motiv, rareori fac cumpărături în magazine universale.

Am auzit mulți oameni spunând că se simt tot așa când, de exemplu, accesează unele site-uri web prea „aglomerate" sau chiar când intră într-o casă în care este dezordine.

Pentru companii, a avea expuse prea multe produse sau prea multe opțiuni, poate crea o suprasolicitare senzorială pentru client, care va prefera să plece în loc să fie nevoit să ia o decizie. Oamenii extrem de digitali, totuși, sunt în elementul lor!

Există și zile extreme când există prea mult zgomot sau prea mulți oameni sau prea multe probleme/ provocări. Oamenii cu auz ridicat pot fi deranjați de prea multe zgomote diferite care apar în același timp. Mintea noastră este copleșită și literalmente nu poate face față nivelului de detalii și informații. Cu toții am avut astfel de zile la un moment dat.

Pentru a face față supraîncărcării senzoriale, reducem numărul de simțuri care sunt activate la un moment dat. Petrec un timp acolo unde nimeni nu-mi vorbește și nu am nevoie să ascult sau să vorbesc în mod activ. Evadarea mea supremă este să fac un puzzle cu muzică jazz de cafenea pe fundal. Este pur și simplu un zgomot de fundal care nu îmi cere să ascult, doar îmi calmează mintea, așa că nu mă gândesc prea mult. Puzzle-ul îmi cere doar să găsesc culori sau piese care se potrivesc, așa că nu trebuie să fiu analitic sau să învăț și să rețin ceva. Îmi place să citesc cărți, dar acest lucru nu funcționează în acest caz, deoarece nu mai am loc în minte să înțeleg lectura. Vrem doar să limităm utilizarea cât mai multor simțuri și, de preferință, să limităm oamenii care interacționează cu noi. Pot fi și alți oameni în cameră, dar nu și în capul nostru.

Data viitoare când veți experimenta supraîncărcarea senzorială, încercați să vă limitați unele simțuri și utilizarea minții pentru a învăța sau a procesa. Oferiți-vă șansa de a vă relaxa și de a vă reseta în mod eficient toate simțurile, emoțiile și mintea.

Prejudecăți conștiente și inconștiente

În timp ce scriam această carte, am primit un telefon de la o prietenă care nu are o relație bună cu managerul ei. Ei chiar nu se pot suferi. Mi-a povestit despre un incident în care a prezentat o idee la o ședință de echipă, dar a fost ignorată. Săptămâna următoare, managerul ei a prezentat aceeași idee, iar un consultant extern a menționat-o și a considerat că este o idee grozavă. Echipa a rămas tăcută și șocată, amintindu-și ce se întâmplase la întâlnirea anterioară.

Acest exemplu a arătat că înainte ca ea să fi vorbit, managerul ei a decis deja că prietena mea nu va spune nimic valoros. Acest lucru s-a bazat pe declanșatoare din trecut, amintiri, experiențe și credințe încorporate. A fost, de asemenea, un exemplu de părtinire conștientă, deoarece managerul era foarte conștient de faptul că ea a venit cu acea idee. Managerul a reconsiderat ideea mai târziu și a decis că de fapt este o idee grozavă, dar mândria și părtinirea conștientă au ales ca recunoașterea să fie îndreptată în altă parte.

De asemenea, prejudecățile inconștiente ar fi putut juca un rol dacă mintea a blocat într-adevăr memoria și ideea, reîncadrându-le într-un context total diferit. Cu alte cuvinte, din cauza părtinirii inconștiente, când a auzit ideea de la altcineva, a fost ca o idee complet diferită pe care o auzea pentru prima dată!

Prejudecățile conștiente și inconștiente sunt create pe baza convingerilor și valorilor noastre actuale. Aceste credințe sau valori formează apoi declanșatorul care creează o reacție emoțională condusă de părtiniri încorporate, în locul unei minți deschise bazată pe informațiile

prezentate la momentul respectiv. În unele cazuri, deturnarea emoțională are loc datorită diferitelor părtiniri.

Identificarea declanșatorilor noștri pentru răspunsuri extrem de emoționale poate ajuta la evidențierea părtinirii încorporate și a momentului în care aceasta are loc. Reîncadrarea părtinirii și a declanșatorului, în locul răspunsului reactiv, ar trebui să reducă în mod proactiv deturnările emoționale.

Eliminarea fricii și a îndoielii de sine

Unele dintre cele mai mari deturnări emoționale implică frica. Frica este unul dintre cei mai mari blocanți, care ne rețin și ne limitează capacitatea. Totuși, frica nu este o emoție rea. Avem nevoie de frică. Dacă nu ne-ar fi frică, am muri. Frica ne oferă limitări care ne împiedică să facem lucruri periculoase sau care în cele din urmă ne-ar putea ucide. Fără teamă, ce ne-ar împiedica să sărim de pe o clădire ca să încercăm să zburăm sau să sărim în foc? Frica este cea care creează limitările necesare pentru siguranța noastră.

Există momente în care unii oameni au mai multă frică. Fiind depășit de cineva pe autostradă, care merge cu 15 kilometri peste limita de viteză, mă face să cred că i-ar trebui mai multă frică.

Imaginează-ți frica ca și cum ar fi un vârtej care ne înconjoară. Pentru unii dintre noi, acel vârtej ar putea fi, să zicem, la 30 de centimetri distanță de corpul nostru, în timp ce pentru alții ar putea fi la 3 metri distanță. Vortexul de frică al fiecăruia este diferit: este ca o bandă mare de cauciuc care se deformează în funcție de situație.

S-ar putea să-mi fie frică de clovni, în timp ce alți oameni ar putea fi complet în regulă cu ei. S-ar putea să fiu de acord cu păianjenii și alții ar împietri dacă i-ar vedea. Frica noastră se schimbă în funcție de circumstanțele în care ne aflăm, vârtejul nostru deformându-se în consecință. Într-un minut suntem cea mai curajoasă persoană din cameră și în următorul suntem cei care transpirăm abundent, înghesuiți într-un colț.

Frica se poate prezenta ca un element tangibil; cu toate acestea, frica noastră de bază va fi întotdeauna o teamă față de sentimentul sau rezultatul emoțional potențial. De exemplu, frica de înălțimi, șerpi sau păianjeni este cel mai probabil asociată cu frica de a muri. Frica de a vorbi în public este mai probabil să fie o teamă de judecată sau o teamă de eșec decât vorbirea în public. Ne temem întotdeauna de cum ne va face să ne simțim și de rezultatul emoțional în cazul în care cel mai rău caz se întâmplă cu adevărat.

Frica de eșec, teama de incertitudine (lipsa de control) și frica de judecată sunt unele dintre cele mai comune temeri. Eșecul tinde să fie legat de nevoia de a avea succes și a avea dreptate. În tinerețe, mintea noastră este programată să reușească în viață și este convinsă că vom fi răsplătiți atunci când avem dreptate. Gândiți-vă la anii de școală: fiecare notă, examen, întrebare... Totul este să dați răspunsul corect. Așadar, atunci când nu obținem rezultatul pe care îl plănuiam sau speram, apare acel sentiment de eșec sau de greșit.

Frica de incertitudine se aliniază cu nevoia minții noastre de răspunsuri și de planificare. Dacă nu știm de ce s-a întâmplat ceva sau ce va urma, nu putem planifica și procesa. Fără asta avem o lipsă de control și intervin apărarea noastră naturală sau instinctele de frică (luptă sau fugă).

Frica de judecată este legătura noastră de la om la om și dorința de a fi plăcut. Suntem atrași în mod natural de alți oameni și ne place să fim plăcuți. Ne face să ne simțim buni când alți oameni ne plac sau sunt de acord cu noi - din nou, relaționând cu nevoia de a avea dreptate. Emoțiile fericite declanșează substanțe chimice în creierul nostru, iar oamenii care arată grijă, ne plac sau ne iubesc ajută la declanșarea acestor substanțe chimice. Constatăm că majoritatea oamenilor au doar una sau două temeri de bază, dar frica se prezintă în multe moduri diferite.

Înfruntarea fricii

Am avut o clientă, Mary, care avea o teamă de a se scufunda în apă, o teamă pe care nu o

mai întâlnisem înainte. Am vorbit despre teama ei pentru a încerca să înțelegem de unde a venit teama și cum să o eliminăm.

Punând o serie de întrebări și urmând procesul descris mai jos, am încurajat-o pe Mary să-și înfrunte frica.

Dacă ai o frică, te îndoiești de tine sau ai de luat o decizie, folosește pașii și întrebările de mai jos pentru a o depăși.

1. Identificați frica

Frica este un nivel de îndoială de sine care este creat de mintea noastră pe baza convingerilor noastre. Există doar pentru că a fost încorporată în credințele noastre și noi o credem cu adevărat.

Care este frica ta? De unde a venit? Care este credința încorporată? Care valori o mențin?

Mary s-a chinuit să-și dea seama de unde îi venea frica. Nu-și putea aminti un moment în care i-a fost frică să se scufunde în apă. Convingerea era că, dacă ar încerca să se scufunde, ar fi un dezastru pentru că ea chiar nu știa cum să se scufunde corect. Nu avea nicio valoare reală în a-și menține frica pe loc, deoarece aceasta a cauzat limitări, iar Mary, cu siguranță, nu câștiga nimic prin faptul că nu putea să se scufunde. De fapt, a vrut să treacă peste această frică.

Acest lucru este primordial atunci când trecem prin acest proces: trebuie să dorim să eliminăm frica. Este în regulă să ținem frica pe loc, dacă asta vrem să facem. Să nu simți niciodată că trebuie să te schimbi sau că trebuie să elimini o frică. Dacă te simți confortabil dacă frica rămâne, atunci păstrează-o. Simplu!

> **Există momente când există valoare sau ceea ce numim un „al treilea câștig" în menținerea fricii sau a îndoielii de sine. Am citit un studiu de caz în care o doamnă în vârstă de patruzeci de ani a suferit o reconstrucție a genunchiului drept și se afla în perioada de recuperare de șase săptămâni. În acea perioadă, copiii și soțul ei adolescenți găteau cina în fiecare seară și făceau curat în casă. În fiecare zi, sora ei îi aducea flori și vorbea cu ea.**
>
> **La controlul ei de șase săptămâni, specialistul ei i-a spus că progresul ei de recuperare era foarte lent. Ea dorea cu adevărat să-și revină, dar a existat un „al treilea câștig" sau valoare în a rămâne așa cum era. Era prima dată după mult timp când se odihnea atât de mult, era ajutată să fie curat în casă și când o vedea atât de des pe sora ei.**

Uneori, subconștientul nostru poate face același lucru cu teama sau îndoiala de sine. Dacă există ceva de câștigat în menținerea acelei frici sau îndoieli de sine, mintea noastră subconștientă poate influența rezultatul pentru a proteja acea valoare și „al treilea câștig". Dar acest lucru nu este valabil la orice frică sau la anumite zone de îndoială de sine; cu toate acestea, cu siguranță merită să evaluăm dacă mai există ceva mai profund de câștigat, care blochează rezultatul.

2. Care este cel mai rău scenariu?

Frica creează incertitudine și pierderea controlului. Putem identifica cel mai rău scenariu și orice alte scenarii posibile, pentru a prezenta minții posibile opțiuni și a vedea în care scenariu ar avea mai mult control, chiar dacă nu se cunoaște rezultatul.

Deci, care este rezultatul de care vă temeți cel mai mult? Care este cel mai rău lucru care s-ar putea întâmpla?

Acesta este lucrul care creează frica în primul rând. Nu este vorba de fapt despre acțiune, ci despre rezultatul emoțional.

La ce ar duce asta? Care este emoția de bază?

În timpul conversației, i-am spus lui Mary: Ce-ar fi dacă am merge la o piscină chiar acum și ar trebui să te scufunzi? Dacă nu ai avea de ales? Imaginează-te stând pe marginea piscinei și scufundându-te chiar acum. Care este cel mai rău lucru care s-ar putea întâmpla?

Mary s-a uitat direct la mine și a spus: „Oamenii ar râde de mine. Ar vedea cât de rău arăt; ce prost arăt; și vor râde, arătând spre mine și vor comenta cât de ridicol arăt."

Chiar atunci, am găsit frica de bază. Frica de judecată.

3. Când ai mai avut această frică?

Acum că am găsit principala frică de judecată, era timpul să înțelegem când a apărut această frică. Am întrebat-o pe Mary: „Ce s-a întâmplat atunci? Ce a dus la acea frică? Ai depășit-o? Cum ai depășit-o?"

Pe măsură ce eu și Mary am vorbit mai mult despre felul în care frica ei de judecată a împiedicat-o să sară în apă, am identificat că uneori frica i se întâmpla și la birou. Mary era într-o poziție de conducere și era mai tânără decât ceilalți lideri cu câțiva ani. Exista o teamă subiacentă de judecată prin care Mary simțea că uneori ceilalți lideri seniori puteau pune la îndoială capacitatea, experiența și deciziile ei.

Nu exista nimic concret care să o fi făcut să creadă asta, dar cu siguranță teama a fost prezentă de mai multe ori decât și-ar fi dorit ea să fie.

Cu cât vorbeam mai mult, cu atât identificam de mai multe ori teama de judecată care se prezenta în viața ei în destul de multe circumstanțe diferite. Mary nu se putea gândi la momente specifice în care această frică fusese prezentă și dacă a depășit-o. Dar era absolut pregătită să o depășească acum.

4. Care este nevoia mea?

Eliminarea oricărui tip de frică sau îndoială de sine începe cu atenuarea.

Cum limitați sau reduceți riscul apariției fricii? Ce ar trebui să se întâmple pentru ca asta să nu fie o problemă? De ce convingeri ați avea nevoie? Ce pregătire sau abilități? De ce emoții ați avea nevoie? De ce aveți nevoie fizic?

Am parcurs aceste întrebări cu Mary pentru a înțelege mai bine care era nevoia ei. Lipsa încrederii în ea însăși și neștiind că și colegii ei au încredere în ea au fost cele mai mari bariere care o rețineau. Încrederea nu este ceva ce poate fi achiziționat și nici nu este un curs de pregătire care poate fi făcut într-o zi.

Încrederea se află în mentalitatea noastră, iar subconștientul nostru cere informații pentru a construi această încredere. Nu exista nimic concret din ceea ce colegii lui Mary au spus sau făcut care să contribuie la această lipsă de încredere sau motivul pentru frica de judecată. Era 100% în gândurile lui Mary, așa că pentru a schimba aceste gânduri, mintea ei avea nevoie de mai multe informații care să depășească starea actuală.

5. S-o facem

Odată ce ajungem la etapa „să o facem", am analizat care este frica, de unde vine, care este cel mai rău scenariu și de ce avem nevoie pentru a o depăși. Acest ultim pas este complet în propriile noastre mâini. Este timpul să vă angajați să faceți ceea ce este necesar pentru a zdrobi această frică.

Care este cel mai simplu mod de a rezolva asta? Care este cel mai greu mod de a rezolva asta? Care este calea cea mai rapidă sau cea mai lungă? Cum te-ai simți dacă ai rezolva asta? Vrei să te simți așa? Care este primul pas pentru ca acest lucru să se întâmple? Ce ai putea face chiar acum?

Mintea noastră caută întotdeauna cea mai rapidă și mai ușoară cale de a rezolva orice problemă. Dacă nu există o cale rapidă și ușoară, adesea ne trezim să spunem: „Este imposibil” sau „Nu se poate face”. Nu există imposibil. Pur și simplu se rezumă la cât de mult ne dorim și ce suntem dispuși să facem pentru a o atinge. Ne vom uita la subsolul emoțional al cuvintelor „este imposibil” în capitolul 8.

Cea mai ușoară și mai rapidă modalitate pentru Mary de a trece de frica de a se scufunda în apă este să meargă direct la piscină și să se scufunde din nou și din nou și din nou până când își îmbunătățește tehnica de scufundare și, mai important, să se uite în jur pentru a vedea că nu râde nimeni sau chiar nu îi pasă nimănui. Însă rezolvarea fricii de a se scufunda în apă nu va rezolva teama de judecată care apare în alte domenii ale vieții ei. Pentru asta, este nevoie să-și construiască încrederea generală în cine este ea.

La locul de muncă, cea mai ușoară și rapidă modalitate este de a oferi informațiile de care mintea ei are nevoie pentru a-și construi încrederea și a trece peste teama de judecată. Ea caută feedback pozitiv de la colegii săi, care să-și arate încrederea în abilitățile ei. Acest lucru va rezolva situația acum, dar o va rezolva doar pentru locul de muncă și cu acele persoane specifice. Nu îi va elimina teama de a se scufunda în apă și, dacă apar noi colegi, un coleg nou, este posibil ca frica ei să revină.

Cea mai grea și mai lungă cale este să-i construiești Mariei încrederea în ea însăși și în capacitatea ei. Deși aceasta nu este o soluție rapidă, este o soluție pe termen lung. Acest lucru va rezolva apoi fiecare situație în care teama de judecată este evidentă și, de asemenea, va construi încrederea generală a Mariei.

Gândul de a obține acest rezultat a luminat absolut fața Mariei. Era bine și cu adevărat pregătită să se simtă așa și dorea să înceapă la locul de muncă - scufundarea în piscine era acum o prioritate mai mică.

Ce i-ar trebui lui Mary să se simtă încrezătoare în ea însăși? Mary a identificat trei domenii care i-ar ajuta să-și construiască încrederea.

Primul a fost să participe la un curs de leadership/ afaceri. „Nu știu ce nu știu.” Mary a simțit că, dacă va participa la un program extins, va câștiga încredere în ceea ce știa și în domeniile în care trebuia să crească.

Al doilea domeniu de abordat a fost legat de performanța ei. Era sigură că se descurcă bine și că oamenii beneficiau și creșteau din abilitățile ei, dar nu putea fi complet sigură. Mary s-a organizat pentru a primi feedback complet de la unii membri ai personalului. Jumătate din ei erau persoane cu care avea relații puternice, iar cealaltă jumătate erau persoane cu care relația ei ar putea fi mai puternică. Semenii ei erau incluși în aceste grupuri.

Al treilea domeniu a fost a avea un mentor intern care ar putea să o vadă în acțiune și să ofere feedback în timp util asupra unor situații. Mary a avut o relație puternică și mult respect pentru CEO. El a fost persoana perfectă care să îi ofere feedback specific și care să o ghideze în dezvoltarea încrederii și abilităților ei din cadrul echipei de conducere.

Chiar și doar punerea în aplicare a acestor trei inițiative a ajutat-o pe Mary cu mentalitatea ei. Oferirea de informații subconștientului nostru, îl poate face să simtă că are mai mult control, deoarece răspunsurile și motivul din spatele lor sunt ceea ce caută mintea noastră. Pe lângă informații, Mary avea acum acțiuni. Când avem ceva de făcut, avem un sentiment de mai mult control asupra situației și a rezultatului.

* * *

Frica va avea întotdeauna capacitatea de a se strecura atunci când ne așteptăm mai puțin. Orice parte a IE se referă la a învăța instrumentele și procesele prin care trebuie să treci, deoarece fiecare situație este diferită, la fel cum fiecare persoană este diferită. Dacă suntem hotărâți și vrem cu adevărat să eliminăm frica, întotdeauna avem puterea să o facem.

Propria noastră minte este cea care a creat frica și propria noastră minte este singurul lucru care o poate elimina.

Singurele lucruri pe care putem controla în această lume sunt noi înșine și mintea noastră.

Deținând controlul și recunoscând acest lucru, înseamnă că putem ieși confortabil din capul nostru și putem începe să simțim pentru ceilalți.

De reținut

- Recunoaște! este despre a ne regla emoțiile și a ne confrunta cu declanșatorii emoționali și răspunsurile noastre în diferite situații.
- Nu există o emoție proastă; totul se rezumă la caracterul adecvat al emoției și la nivelul de severitate.
- Simțim mereu o emoție – în fiecare secundă a zilei – așa că nu ne putem opri pur și simplu emoțiile. Dacă nu ne place felul în care ne simțim sau reacționăm, trebuie să decidem cum vrem să ne simțim.
- Un declanșator este o situație sau un eveniment care declanșează o reacție emoțională în subconștientul nostru.
- Recunoașterea declanșatorilor noștri și a emoției de bază pe care aceștia o activează este primul pas către reglarea și controlul emoțiilor noastre.
- Reîncadrarea răspunsului nostru emoțional este un proces de revizuire, de conștientizare de sine, de a deține răspunsul nostru, de a decide cum vrem să reacționăm în schimb și de a ne reaminti comportamentul nostru până când schimbăm obiceiul și reformulam eficient declanșatorul.
- Deturnarea emoțională apare atunci când reacționăm emoțional la informații înainte de a avea timp să o procesăm. Mintea logică nu este implicată și reacționăm fără analiză și conduși de emoții.
- Supraîncărcarea senzorială este atunci când unul sau mai multe dintre cele cinci simțuri ale noastre primesc prea mult stimul simultan și devenim complet copleșiți.
- Prejudecățile conștiente și inconștiente se bazează pe credințele și valorile noastre actuale, care formează declanșatorul ce creează o reacție emoțională determinată de părtinirea încorporată.
- Frica este un nivel de îndoială de sine care își are originea în mintea noastră și se bazează pe convingerile noastre. Suntem singurii care ne putem crea frici și suntem singurii care le putem elimina.

Capitolul 7. A simți: Înțelegerea celorlalți și impactul pe care îl avem asupra lor

În urmă cu câțiva ani, am fost angajată la o mare instituție financiară care se confrunta cu o creștere a reclamațiilor care ajungeau la conducerea de mijloc și chiar mai sus. Echipa executivă a început să se întrebe care era motivul pentru care se întâmpla acest lucru.

Ei aveau o schemă activă cu opțiuni clare pentru tratarea plângerilor clienților și puterea de a lua decizii rapide cu privire la soluții, acolo unde era cazul.

Ne-am așezat și am analizat schema. Se gândiseră mult la conceperea ei. Dacă ar fi fost o eroare a lor, echipele puteau renunța la o valoare financiară stabilită, liderii echipei lor având o limită de autoritate puțin mai mare. Personalul a fost încurajat să dezamorseze situația cât mai repede posibil, pentru a rămâne profesioniști și în modul de soluționare.

După ce am ascultat câteva dintre apelurile lor înregistrate cu clienții, a fost evident că au omis pasul vital și cel mai puternic: empatia.

Empatia: cea mai mare abilitate dintre toate

Dacă ne gândim la acei oameni din viața noastră care ne inspiră sau care ne-au lăsat cel mai mare impact pozitiv, vom observa că majoritatea dintre ei au o abilitate în comun: empatia.

Este adesea confundată cu simpatia, dar există o mare diferență între cele două.

Simpatia înseamnă să-ți pară rău pentru cineva. Este să înțeleagă situația în care se află, să le pară rău că se află în ea și că trebuie să treacă prin ea.

Empatia înseamnă a recunoaște răspunsul emoțional pe care îl are cineva și a putea înțelege ce simte când are acel răspuns emoțional.

Am auzit că mulți oameni se referă la empatie ca la „a te pune în pielea lor". Acest lucru este periculos. Când ne punem în locul altcuiva, judecata se face la fel. S-ar putea să nu fim de acord cu modul în care reacționează sau s-ar putea să ne gândim: „Nu voi face niciodată asta". Această judecată ne împiedică să înțelegem situația și, cel mai important, reacția emoțională a celeilalte persoane.

Pentru a manifesta empatie sau pentru a fi empatici, nu trebuie să știm ce s-a întâmplat. Tot ce trebuie să facem este să recunoaștem emoția și severitatea emoției pe care o simte persoana. Ceea ce a provocat acea emoție este irelevant.

Există trei pași către empatie: recunoașterea, reamintirea și răspunsul. Dacă ar fi să intrăm într-o cameră și să ne confruntăm cu cineva care este extrem de supărat, nu ar fi nevoie să știm ce l-a făcut să se enerveze pentru a arăta empatie. Recunoașterea emoției – furia extremă – este primul pas.

Al doilea pas este să ne amintim ultima dată când am fost extrem de supărați. Nu contează care a fost situația sau ce ne-a provocat furia.

Ultima dată când te-ai simțit extrem de supărat, care ar fi fost cel mai rău lucru pe care cineva l-ar fi putut spune sau face și care a fost cel mai bun lucru pe care l-ar fi putut spune sau face?

Când ne confruntăm cu o persoană extrem de furioasă, răspunsul nostru firesc este să încercăm să dezamorsăm situația. Primul lucru care vă poate veni în minte este să spuneți: „Calmează-te" sau „Nu e așa de mare lucru". Putem chiar să încercăm să rezolvăm problema imediat, spunându-le cât de ușor este de rezolvat. Oferirea unei soluții de „remediere rapidă" poate provoca frustrare și ne poate face să simțim că suntem închiși și că reacționăm exagerat.

Ne amintim de ultima dată când am fost extrem de supărați, ne putem da seama că cel mai rău lucru pe care cineva ni l-ar fi putut spune este: „Calmează-te" - asta ar fi să minimizăm situația și emoțiile noastre.

Ca și în cazul în care suntem extrem de fericiți sau bucuroși - nu ne-am dori ca cineva să ne spună să nu fim atât de entuziasmați și să ne liniștim.

Ori de câte ori simțim orice formă de emoție de mare severitate, primul lucru pe care ne dorim este să fim auziți. Vrem să eliberăm emoția și ca cineva să asculte de ce ne simțim atât de emoționați.

A arăta empatie, sau a fi empatic, nu este o știință fantastică, dar este nevoie de un pic de perturbare a minții pentru ca noi să gândim diferit de modul în care ar veni răspunsul nostru natural.

Răspunsul nostru firesc ar fi să încercăm să dezamorsăm orice emoție negativă, de confruntare sau de mare severitate cu care nu ne simțim confortabil. Aici este vorba de a ieși complet din capul nostru și de a înțelege emoția și ceea ce are nevoie persoana de lângă noi.

Marea instituție financiară în care lucram a sărit peste pasul empatiei și a intrat direct în modul soluționare. Acest lucru îi făcea pe clienții lor să simtă că au reacționat exagerat, că emoțiile lor nu erau potențial justificate și că nu se simțeau ascultați. Este ca și cum ai avea o conversație cu cineva care îți oferă motivul pentru care fiecare răspuns cu care vei veni nu va funcționa.

Ai putea spune că cerul este albastru și ți-ar spune de ce nu este. Mecanismele lor de apărare funcționau, logica nu juca un rol în ele și emoțiile lor au preluat controlul.

Cum ați comunica într-un mod care să arate empatie?

Oferă empatie

Orice conversație dificilă poate fi mult mai ușoară dacă suntem empatici. Scopul final este de a ajuta cealaltă persoană să-și controleze emoțiile și să simtă o conexiune.

Iată cinci pași simpli pentru a fi empatic și a gestiona orice conversație dificilă.

1. Ascultă și pune întrebări deschise

Suntem acolo pentru a asculta. Lăsați-l pe celălalt să scoată toată emoția de care are nevoie. Nu întrerupe; doar ascultă. Pune întrebări deschise atunci când este necesar pentru a-i ajuta să continue să vorbească. Vom ști când vor termina de vorbit pentru că ne vor pune o întrebare.

Aud de la atât de mulți clienți cum primesc un apel telefonic și clientul este supărat și țipă la ei înainte de a cere să vorbească cu un manager. Până vorbesc cu managerul, nu mai sunt la fel de supărați și totul este rezolvat. Acest lucru se întâmplă pentru că atunci când suntem într-o stare emoțională, vrem ca totul să se rezolve imediat și, din păcate, prima persoană cu care vorbim ne aude toate emoțiile la apogeu.

2. Recunoașteți și faceți o pauză

Recunoașterea emoției nu trebuie să fie de acord cu răspunsul emoțional. Este pentru a ne asigura că am înțeles corect emoția pe care o simte cealaltă persoană. Dacă emoția este evidentă, este posibil ca această parte a pasului să nu fie necesară.

De asemenea, vrem să recunoaștem ceea ce s-a întâmplat și circumstanțele, mai ales dacă suntem în vreun fel de vină. Cu această recunoaștere le validăm emoțiile. Din nou, nu trebuie să fim de acord cu emoția; pur și simplu validăm cauza și răspunsul. Îi arătăm persoanei aflate în starea emoțională că înțelegem cum se simte și că am înțeles ce spune.

Am vorbit deja pe scurt despre beneficiile pauzei în capitolul 5. În această circumstanță, cealaltă persoană se află deja în subconștientul său, de unde vine emoția. Pauza din această etapă este pentru a vă asigura că au spus tot ce vor și trebuie să spună. Întreruperea acestora creează un răspuns de apărare. Amintiți-vă: vom ști că au terminat de vorbit când ne vor pune o întrebare.

3. Cum remediem asta?

Odată ce este evident că au terminat de vorbit, suntem gata să trecem la modul soluție. Când suntem într-o stare foarte emoțională, în general, rezultatul pe care îl așteptăm, nu are loc. Majoritatea oamenilor din această stare știu deja cum doresc să se remedieze. Ei știu deja ce au vrut să se întâmple și nu s-a întâmplat, lucru care i-a făcut să răspundă în acest mod emoțional. Ei știu ce vor să se întâmple acum. Ei vor, de asemenea, să ne implicăm în acest lucru.

În această etapă, îi întrebăm: „Cum remediem noi acest lucru?" „Noi" din această întrebare este extrem de important. Se creează instantaneu o statură egală: suntem împreună în asta. De asemenea, întrebăm cealaltă persoană cum vrea să se desfășoare acest lucru. Ce soluție au în vedere? Important este că evităm să arătăm cu degetul și să spunem „tu", ca în „Cum vrei să repar asta?" sau „Ce vrei să fac?", iar a spune „Vom lua măsuri pentru a rezolva asta" poate crea o statură că suntem mai sus, pentru că noi suntem cei cu soluția. Despre tonul emoțional al cuvintelor vorbesc mai detaliat în capitolul 8. În unul dintre apelurile înregistrate pe care le-am ascultat de la marea instituție financiară cu care lucram, soluția era ca angajatul să ofere compensații bănești pentru acea eroare. Erau dispuși să renunțe la plata pentru o lună și o prezentau ca și cum ar fi fost un premiu, de parcă clientul ar trebui să fie mulțumit cu acest lucru. Clientul a răspuns spunându-le: „Nu puteți cumpăra rezolvarea acestei situații!". Tot ce și-a dorit clientul a fost cineva care să-și asume eroarea și să-și ceară sincer scuze. Au

vrut ca angajatul să înțeleagă exact cum se simte și emoția pe care a provocat-o eroarea lor.
Banii nu sunt un motor emoțional - sunt un mijloc pentru un scop și acel scop va fi întotdeauna un sentiment emoțional.

4. Acțiuni

Enumerați și confirmați acțiunile care vor fi întreprinse, promițând un interval de timp și de proprietate. Acest lucru pare simplu, dar aceste acțiuni care au fost rostite cu voce tare și apoi au fost realizate conform promisiunii, arată atitudinea și alinierea.

O modalitate sigură de a declanșa emoția la un nivel mai ridicat de severitate este să nu facem ceea ce am promis că vom face. Respectarea angajamentelor este esențială, iar menținerea celuilalt la curent cu progresul, sau chiar comunicarea unei lipse de progres, va menține situația în ordine.

5. Suport

Spuneți: „Ce altceva pot face pentru a vă ajuta? Evită să spui: „Ce mai ai nevoie de la mine?" „Tu" și „eu" separă din nou relația. Oferirea acestui ultim pas de sprijin îi oferă celeilalte persoane șansa de a revizui situația în mintea sa. Îi face să se oprească și să se gândească: „Sunt mulțumit de asta? Mai vreau ceva în această situație?" Ei dețin decizia și au controlul asupra situației. Declanșează o schimbare în emoție și este ca o încheiere, repetând conversația și încheind emoția inițială cu un sentiment de rezolvare.

* * *

Nu subestima niciodată puterea empatiei și a emoțiilor. Totul în această lume a fost creat pentru o emoție umană. Fiecare produs, fiecare industrie, fiecare nevoie. Când emoția devine extremă sau este declanșată, modalitatea cheie de a rezolva situația este să te concentrezi asupra emoției. Empatia este diferența cheie între lideri și marii lideri.

A deveni conducător / lider

Conducerea nu este doar un titlu. Am auzit asta de la mulți oameni și este absolut adevărat. Unii oameni au cuvântul „lider" doar în titlu, dar asta cu siguranță nu îi face lideri. Și invers, unii dintre cei mai mari lideri nu au și titlul de lider. De prea multe ori vedem oameni care au meserii tehnice, avansează ca lider corporativ, apoi ajung într-un post de conducere. Sunt extrem de talentați din punct de vedere tehnic, dar nu se potrivesc ca lideri. De fapt, unii sunt lideri groaznici.

Am lucrat cu niște oameni extrem de inteligenți de-a lungul anilor care s-au trezit într-un rol de conducere și au devenit extrem de nefericiți. Latura oamenilor i-a frustrat și nu le-a plăcut deloc. Echipa care i-a respectat ca expert tehnic, a început să nu-i mai placă deloc ca lideri. Acest lucru a avut impact asupra reputației lor, asupra mentalității și asupra plăcerii lor pentru ceea ce au făcut. Așadar, deseori, confundăm succesul ca atingerea acelui job de top în structura organizațională, în loc să înțelegem abilitățile de bază și ceea ce ne face fericiți.

Un post de conducere necesită abilități de bază și, cel mai important, un IE excelent. Când intrăm pentru prima dată într-un rol de conducere, formarea unor abilități de conducere și dezvoltarea IE sunt esențiale pentru a deveni un lider flexibil și adaptabil. Nu am visa niciodată să punem pe cineva într-un rol tehnic fără pregătire, dar prea des oamenii sunt puși în roluri de conducere fără pregătire de conducere.

Cei care își pot dezvolta abilități de conducător și IE fără ca acesta să necesite un post cu acest titlu sunt cei mai de succes oameni - considerând că succesul suprem este să fii fericit. Noii lideri, sau cei care își dezvoltă abilitățile de conducere, tind să treacă prin trei etape:

1. emoțiile mele
2. emoțiile lor
3. emoțiile viitoare.

Etapa 1: emoțiile mele

Când suntem promovați pentru prima dată într-un rol de conducere sau luăm decizia de a fi un lider mare, care aspiră, putem rămâne foarte blocați în propria noastră minte.

Îmi amintesc de prima mea întâlnire cu un rol de conducere, când lucram pentru o companie de asigurări în departamentul de servicii pentru clienți. Aveam 24 de ani și am devenit senior și 2IC (al doilea responsabil) într-o echipă de 10. Eram foarte mândră de realizările mele și de noul meu post.

M-am trezit simțind nevoia să-mi demonstrez demnitatea colegilor mei, liderului meu și chiar mie. Eram hotărâtă să arăt că sunt persoana potrivită pentru job: aparțin acestui birou; Da, sunt suficient de bună să fac asta; pot prelua controlul; Iată cât de bună sunt.

Eram interesat doar de „eu" și eram cu adevărat blocată în acea mentalitate de a „Deține" și „Recunoaște" (face it).

Mă asiguram că toată lumea era productivă, astfel încât să putem controla fluxul de lucru. Mi-am dorit ca echipa noastră să aibă cele mai bune rezultate și am dezvoltat acea latură competitivă din mine. Am simțit nevoia să schimb cine sunt și să-i împing pe cei din jurul meu să muncească din greu.

Nu știam că reputația mea era afectată și că membrii echipei deveneau frustrați din cauza mea și a atitudinii mele. Eram atât de blocată în propriul meu cap, încât nimic altceva nu conta, în afară de faptul că sunt cel mai bun 2IC din departament și strălucesc.

Toți liderii tind să treacă prin această primă etapă a conducerii în care totul este despre noi și să le dovedim colegilor noștri și seniorilor noștri că suntem persoana potrivită pentru job. Unii dintre noi petrec mult prea mult timp acolo și, din păcate, unii dintre noi nu reușesc niciodată să iasă din etapa 1, „emoțiile mele".

Din fericire, am înțeles rapid că un conducător înseamnă că oamenii din jurul tău sunt fericiți și au succes. Dacă ei sunt fericiți, motivați și au succes, atunci cu toții avem succes. Dacă echipa nu este fericită și motivată, atunci nimeni nu are succes.

Nu putem fi lideri mari fără ca echipa noastră să fie fericită și de succes. Conducerea nu se referă deloc la noi. A conduce înseamnă să-i conduci pe alții să fie cea mai bună versiune a lor înșiși. Înseamnă uneori să iei un loc din spate și să te concentrezi asupra lor și a „de ce"-ului lor.

Etapa 2: emoțiile lor

Odată ce mi-am dat seama că a fi lider se referă la cei din jurul meu, am început cu adevărat să-mi dezvolt abilitățile de lider în etapa „A simți" - Feel it.

Concentrarea mea s-a mutat de la demonstrarea mea și a propriei capacități de a pune echipa pe primul loc în toate circumstanțele - să înțeleg cu adevărat cine sunt ei, ce i-a făcut să funcționeze și care au fost motivațiile lor. În această etapă, este folosită empatia pentru a ajuta la identificarea motorului emoțional din fiecare situație și pentru fiecare persoană. Accentul meu numărul unu a devenit să ajut fiecare membru al echipei să se dezvolte și să găsească ceea ce i-a motivat în mod natural - care a fost „de ce"-ul lor?

Cu câțiva ani în urmă, lucram într-un birou cu un șef care era încă blocat la etapa 1. Se apropia timpul de evaluare a performanței și a salariilor, care se întâmplă să fie unul dintre cele mai dificile perioade pentru un lider. Uneori este ca și cum ai încerca să împarți apă dintr-o găleată mică care are o gaură în ea.

Acest șef avea o echipă mică și câțiva dintre membrii personalului ei erau destul de prost plătiți. A venit la mine ca să îl sfătuiesc care ar fi cel mai bun mod de a remedia situația pentru acești membri. Apoi ne-am întâlnit după procesul de revizuire, când am aflat că a folosit acele sfaturi pentru a argumenta mai întâi o creștere doar a salariului pentru el însuși și nu a avut ocazia să vorbească despre membrii echipei, deoarece directorul lui a încheiat conversația. A fost extrem de dezamăgitor să aud asta.

Dacă ar fi înțeles că abilitățile de lider ar fi fost apreciate dacă și-ar fi pus echipa pe primul loc și ar fi făcut tot ce putea pentru a se concentra asupra lor înainte de a se gândi la el însuși, nu numai că echipa lui ar fi fost mai fericită și s-ar fi simțit recunoscută, dar i-ar fi arătat și directorului abilitățile de conducere. A fost o lecție greu de învățat.

Etapa 2 se referă la a pune echipa noastră pe primul loc: care sunt nevoile lor? Cum pot săi susțin? Ce fel de conducere au nevoie de la mine?

Orice lucru care ne pune pe ultimul loc și pune accentul principal asupra echipelor noastre pune în lumină abilitățile noastre de conducător și devine de obicei rețeta succesului pentru toți.

Etapa 3: viitoarele „emoții”

Dacă a conduce înseamnă a-i dezvolta pe cei din jurul nostru pentru a fi cei mai buni, la un moment dat este posibil să fim potriviți pentru acest loc de muncă. A crede că suntem lideri buni, că suntem indispensabili sau că echipa nu poate supraviețui fără noi, este de fapt opusul succesului ca mare lider. Momentul acela în care ieșim dintr-o cameră sau loc de muncă și totul se prăbușește, nu este un moment pe care să-l purtăm ca pe o insignă.

Știm că am reușit ca lideri atunci când fiecare membru al echipei a crescut, se descurcă în ceea ce face și are performanțe înalte. Când vine succesorul nostru, totul să fie pregătit ca să conducă echipa.

> **Chiar am am întâlnit o asemenea situație. Am condus o echipă mică timp de doi ani și care se descurca foarte bine! Munca a fost gestionată bine și la zi, iar noi am fost în fruntea clasamentului în majoritatea domeniilor. Creșterea a fost evidentă și toată lumea era destul de fericită. Uneori realizam că mai căutam să muncesc în plus.**
>
> **Mereu există mai multe lucruri de făcut: sunt multe situații de lucru cu echipa și multe provocări de creat. Ștacheta poate fi ridicată oricând. Accentul meu principal a fost pe conducere și am simțit că am făcut tot ce puteam pentru această echipă de oameni. Nu mai aveau nevoie de abilitățile mele. 2IC era pregătit pentru orice încercare și aveam nevoie de o nouă provocare. Era timpul să trec mai departe.**

Aceasta este etapa 3 – când realizăm că am condus echipa suficient de departe și că ei sunt gata să treacă la următorul nivel, indiferent dacă acesta se află în locul în care muncim sau într-o altă echipă sau companie.

Întrebarea pe care trebuie să ți-o pui în acest moment este: „Încă învăț, cresc și sunt provocat?”

I-am auzit pe directorii generali (CEO) spunând că schimbarea lor este o dată la cinci ani. Că, după cinci ani de conducere a unei companii, este timpul să mergi mai departe și să dai dai locul altcuiva care are un alt stil. Apreciez acest lucru. Având în vedere cât de diferiți suntem cu toții, o altă persoană va aduce întotdeauna o abordare ușor diferită. Acesta este doar un exemplu; pentru unii oameni ajung „cinci ani”, pentru alții pot fi „10 ani”, în timp ce alții ar putea să nu simtă că vor ajunge vreodată la acest nivel - și este în regulă.

A fi capabili să identificăm când a fost atinsă „data de expirare” a noastră ca lider – când nu mai suntem provocați – este un moment grozav al IE. Nu este sfârșitul drumului nostru în conducere; este pur și simplu următorul capitol și există o echipă diferită care ne așteaptă și dorește ajutorul nostru.

Înțelegerea a ceea ce îi face pe alții să aleagă / „bifeze”

Deși toți avem același mod de lucru structural și corpul nostru funcționează la fel, fiecare dintre noi este complet diferit. Gusturile, preferințele și modul în care lucrăm sunt diferite. Știm că acest lucru are mult de-a face cu subconștientul nostru și cu modul în care ne ghidează valorile și credințele.

A deveni inteligenți emoțional înseamnă că suntem capabili să facem o pauză, să ieșim din propria noastră minte și să învățăm să înțelegem oamenii din jurul nostru. Diferențele dintre noi sunt un lucru bun. Ar trebui să ne simțim complet confortabil în ceea ce ne face diferiți față de ceilalți și ar trebui să ne simțim și mai confortabil și mai respectuoși față de diferențele celorlalți.

Uneori auzim lucruri care ne blochează. Am participat cu mulți ani în urmă la un program uimitor de viitori lideri, în care organizatorul a spus în timpul unei conversații: „Ceilalți nu sunt o versiune eșuată a ta”. Acest lucru a fost ca o revelație pentru mine.

În acel moment, mă aflam în birou cu un alt lider, al cărui stil era complet diferit de al meu. Nu puteam înțelege de ce aborda lucrurile în acel mod. De ce vorbește cu oamenii așa cum o făcea, de ce trimite un anumit e-mail, de ce conduce așa. În acel moment, am intuit că probabil că acel lider gândea exact același lucru despre mine. De ce am crezut că drumul meu este cel bun? Poate că drumul celuilalt este mai bun? A nu face lucrurile așa cum le fac eu, nu înseamnă că celălalt este o versiune eșuată a mea.

Cu toții facem lucrurile ușor diferit. Aprecierea acestor diferențe și valorificarea lor este ceea ce ne face să avem un mare succes împreună.

Un profil de interacțiune IE (a se vedea tabelul 2) este o modalitate excelentă de a afla motivele care îi mobilizează pe alții. Înțelegerea capacității tehnice sau a capacității cuiva de a-și face treaba sau de a îndeplini anumite abilități este ceva de care suntem de obicei destul de conștienți. Profilul emoțional devine complementul perfect pentru aceste cunoștințe, oferind o înțelegere mai completă a persoanei.

Tabelul 2: Profilul de interacțiune IE

Nume:	Dată:
Motivator/conducător emoțional	
Valori și credințe	
Răspuns emoțional implicit (de exemplu, furie, frică, confuzie, îngrijorare, entuziasm, nervozitate, frustrare)	
Stil de laudă	
Stil de feedback	
Cum se creează o conexiune	

Următoarele secțiuni vă vor ghida prin fundalul fiecăreia dintre zonele din tabel pentru a vă ajuta să completați profilul.

Care este motivul/ motorul nostru emoțional?

Ce ne motivează? Dacă ați fi vrut să faceți pe cineva entuziasmat și gata să lucreze la cel mai înalt nivel, ce l-ar motiva?

Care este motivul tău – conducătorul tău emoțional? Ce te scoate din pat în fiecare dimineață și te trimite la serviciu?

Cu toții avem factori de motivare sau factori emoționali diferiți. Gruparea tuturor și presupunerea că o formă de motivație sau activitate de echipă va oferi tuturor o motivație nu este întotdeauna corectă.

Motorul emoțional al unor oameni de a merge la muncă ar putea fi să avanseze în carieră sau să câștige bani pentru a călători, în timp ce alții ar putea dori pur și simplu să ofere securitate familiei lor.

Dacă încercăm să facem vineri seara o întâlnire cu echipa pentru a bea câteva pahare și unul dintre membrii echipei fie nu este un băutor, fie are copii mici cu care ar prefera să fie acasă, încercarea de a-l forța să vină la un pahar ar putea face exact opusul de a-i ajuta să fie o echipă.

Găsirea și înțelegerea a ceea ce motivează fiecare persoană și adevăratul motor emoțional pentru muncă este esențial pentru a înțelege modul de a obține cele mai bune rezultate din ea, respectându-le prioritățile.

Care sunt valorile și credințele noastre?

Valorile nu pot fi impuse nimănui. Dacă încercăm să impunem valorile companiei asupra personalului nostru, atunci acestea nu mai sunt valori, devin reguli. În momentul în care acele valori ale companiei sunt puse pe perete sau pe căni de cafea și sunt impuse echipelor, ele devin reguli. Nimeni nu poate face pe altcineva să prețuiască ceva. Mai mult, a-i spune cuiva că trebuie să prețuiască ceva, este o rețetă a dezastrului.

A ajuta oamenii să-și identifice propriile valori și convingeri, apoi a le aduce împreună cu valorile companiei este o modalitate mult mai bună de a crea un adevărat atașament emoțional. La locul de muncă, valorile noastre trebuie să se alinieze sau să se completeze reciproc, sau putem ajunge la o diferență de morală.

Înțelegerea și respectarea valorilor și credințelor altor oameni creează relații și încredere. Acest lucru este important și în viața de zi cu zi.

Cât de bine cunoști valorile și credințele fiecărui membru al familiei tale și ale tuturor prietenilor tăi?

Răspunsuri emoționale implicite

Există momente în care se întâmplă lucruri care sunt în afara controlului nostru și nu suntem pregătiți sau nu ne așteptăm să se întâmple. Cei mai mulți dintre noi avem un răspuns emoțional implicit care va fi ales / folosit în momentul în care se întâmplă ceva.

Unii oameni pot simți instantaneu frică; alții pot deveni supărați; în timp ce alții pot fi defensivi sau furioși (după cum am văzut în figura din capitolul 6 - cele opt emoții de bază ale lui Pia Mellody). În calitate de lideri, înțelegerea răspunsului probabil a fiecărei persoane din jurul nostru la o situație dată, ne ajută să ne pregătim pentru aceste situații. Această reacție arată cât de deschiși sunt ei la schimbare.

Nu este un lucru rău să nu te bucuri sau să te lupți cu schimbarea. Este un lucru rău să nu înțelegem și să nu acceptăm modul în care reacționăm la schimbări sau circumstanțe neașteptate. Schimbarea este un fapt.

Acum câțiva ani, un participant la unul dintre seminariile mele m-a întrebat: „Amy, nu a existat întotdeauna schimbarea? Este ceva într-adevăr diferit în zilele noastre?” Avea perfectă dreptate că schimbarea a existat întotdeauna și va continua să existe pentru totdeauna. Dar există cu siguranță o diferență în aceste zile.

Amploarea schimbării pe care o vedem acum este mult mai mare decât înainte. Tehnologia ne permite să facem schimbări majore mai frecvent. În urmă cu zece ani, este posibil să fi implementat o schimbare care a îmbunătățit un proces și a modificat pașii pentru implementarea acestuia. O schimbare a unui proces în zilele noastre poate fi trecerea de la manual la complet automatizat cu noi tehnologii și platforme. Schimbările pe care le vedem în prezent sunt mai extreme, iar decalajul dintre starea actuală și starea viitoare este mai mare, lucru care face ca acceptarea schimbării să fie mai dificilă.

Atunci când are loc o schimbare sau o situație neașteptată, capacitatea de a prezice cum vor reacționa alții ne oferă, prin urmare, capacitatea de a o livra într-un mod care va obține cel mai bun rezultat pentru toată lumea.

Scopul este de a-i determina pe oameni să accepte schimbarea, în loc să o respingă. Ar trebui să ne concentrăm pe oameni și pe nevoile lor atunci când vine vorba de schimbare. Dacă știm că vom oferi o schimbare cuiva care se luptă cu schimbarea, ar trebui să discutăm cu ei individual în prealabil, oferindu-le șansa de a procesa schimbarea și de a ne pune câte întrebări doresc până când vor avea răspunsurile și informațiile necesare pentru a perturba orice deturnare emoțională.

Amintiți-vă că emoțiile sunt foarte contagioase. Cel mai bine este să abordați situația cu flexibilitate, în locul unei abordări dure pentru toată lumea. Într-o încăpere plină de oameni în care este anunțată pentru prima dată o schimbare majoră, emoțiile celor care sunt extrem de anxioși sau care nu acceptă schimbarea, vor fi contagioase pentru ceilalți.

Ca mamă, soție, fiică și soră, știu, de asemenea, cum vor reacționa probabil membrii familiei mele în situații neașteptate. Acest lucru mă ajută să-mi planific abordarea față de schimbare și mă ajută să încadrez comunicarea necesară pentru a obține rezultatul emoțional potrivit pentru toată lumea.

Stil de laudă

Sunt foarte extrovertită când vine vorba de laude. Îmi place să primesc laude și îmi place la fel de mult să le ofer. Modul în care văd laudele la superlativ cuprinde o scenă, baloane, șampanie și stegulețe – este modul „big bang". Desigur, avem tendința de a aborda laudele în modul care funcționează cel mai bine pentru noi. Așa că, întotdeauna am optat pentru „big bang" atunci când le pregătesc pentru cei din jurul meu, doar pentru a afla rapid dacă aceasta nu este preferința tuturor.

> **Odată am vrut să sărbătoresc o realizare fantastică a uneia dintre colegele echipei mele. Am trimis un e-mail echipei, copiind alți lideri, pentru a sărbători cu un ceai de dimineață. Colega sărbătorită m-a tras deoparte, îngrozită. Mi-a spus că nu se poate gândi la nimic mai rău și să anulez ceaiul de dimineață. În acest caz, colega a considerat că laudele au fost recunoașterea din partea persoanelor implicate, dar abordarea „big bang" nu a fost deloc stilul ei.**

Unii lideri preferă un stil foarte subtil de laudă și adoptă greșit această abordare cu echipa lor. Auzind că oamenii sunt dezamăgiți că nu primesc laude de la liderul lor (sau chiar de la partenerul lor sau de la familie) mă face să mă întreb dacă, deși liderii sunt cu adevărat mândri de ei, ei nu sunt ei înșiși mari fani ai laudelor. O persoană cu IE înalt se va asigura că înțelege tipul de laudă preferat de oamenii din jurul ei sau cel de care au nevoie.

Însușiți-vă acest lucru și spuneți celor din jur ce tip de laudă vă place și cum vă motivează.

Este laudă / apreciere doar dacă este oferită într-un mod care funcționează pentru persoana care o primește.

Stilul de feedback

La fel ca schimbarea și laudele, toți avem un stil preferat pentru a primi feedback. Unora dintre noi le place direct – fără înveliș de zahăr – și o putem prelua instantaneu și corect. Altora le place mai moale, astfel încât să aibă timp să o prelucreze și să nu o ia personal. Și sunt multe alte stiluri între aceste două extreme.

Contează când și unde este oferit feedback-ul pentru persoana care îl primește. Dacă transmitem feedback cuiva despre care știm că va avea dificultăți să-l audă – care s-ar putea supăra sau se va pune în defensivă sau va avea cu siguranță nevoie de timp pentru a-l procesa – atunci nu este ideal să fie oferit la prima oră dimineața. Poate fi oferit după-amiaza, apoi lăsat să fie procesat peste noapte. Fiți conștienți că nu trebuie lăsați să plece acasă atunci când sunt într-o stare psihică instabilă sau îngrijorătoare. Asigurați-vă că sunt gata să proceseze informațiile înainte de a pleca.

Scopul furnizării feedback-ului este rezultatul, nu procesul. Este vorba de a obține un rezultat diferit data viitoare și de a ajuta cealaltă persoană să se schimbe și să se îmbunătățească. Se referă doar la ei, deci trebuie să fie oferit într-un mod care să funcționeze pentru ei, nu pentru noi.

Cum se creează o conexiune

Există atât de multe moduri de a crea o conexiune cu o altă persoană doar prin cunoașterea ei. Ce tipuri de hobby-uri sau proiecte îi plac? Despre ce îi place să vorbească la prânz? Cum și-a petrecut ultimul weekend? Când aveți îndoieli, alegeți singurul lucru pe care se pare că toți îl evităm - doar întreabă-i: „Cum ajung să te cunosc?"

Sunt multe cazuri în care oamenilor se plâng că liderul lor nu îi cunoaște cu adevărat. Prima mea întrebare este întotdeauna: „Le-ai spus cine ești și ce te motivează? Îți cunosc profilul de

interacțiune IE?”

Da, liderul ar trebui să fie suficient de priceput în IE pentru a fi rezolvat acest lucru, dar nu întotdeauna este cazul. Mereu există un rol pe care îl jucăm într-o anumită situație și ceva ce putem face pentru a construi o conexiune. Cel mai potrivit lucru este de a discuta cu liderul și a-i spune ce ne face să alegem / bifăm și ce stil de conducere funcționează cel mai bine pentru noi.

Relația pe care o are orice lider cu oamenii din jurul lui este suficientă pentru a menține oamenii în locuri de muncă care s-ar putea să nu le placă, ci doar pentru că învață atât de multe de la liderul lor și, în general, le place să fie în preajma lui. Un mare lider continuă să ajute oamenii să se dezvolte și caută întotdeauna cel mai bun rezultat pentru ei.

Am un prieten bun care este un recrutor pentru o industrie destinată unui segment mic de piață - de nișă. La un moment dat lucram în aceeași industrie și el a spus că unul dintre clienții săi i-a cerut să discute cu unul dintre cei mai buni performeri ai mei pentru a vedea dacă s-ar gândi să se mute la ei.

Prietenul meu mi-a spus că nu va vorbi niciodată cu niciunul dintre membrii personalului meu, deoarece asta depășește limita prieteniei noastre. L-am oprit și i-am spus: „Te rog să vorbești cu personalul meu ori de câte ori crezi că există o mare oportunitate pentru ei”. S-a uitat la mine de parcă aș fi nebun. I-am explicat că, dacă vreunul din echipa mea nu ar fi fericit să facă ceea ce făcea sau cineva ar putea să le ofere ceva ce eu nu aș putea, atunci i-aș sprijini întotdeauna să profite de acea oportunitate.

M-am dus direct la membrul echipei și i-am spus că cealaltă companie este interesată de el. Aceasta a fost o mare încurajare pentru el și credibilitatea sa în industrie. Nu era interesat, dar căpătat mai multă încredere de sine.

A conduce nu înseamnă să ții oamenii pe loc. Nu ar trebui să ne temem niciodată că cineva ar putea pleca. A fi lider înseamnă a-i cunoaște și a ști ce îi face să lucreze bine - ce este important pentru ei și dacă pot face asta lucrând pentru noi. Un lider calificat va lucra cu ei pentru a-i dezvolta la cea mai înaltă abilitate și își va adapta stilul de conducere pentru a se alinia nevoilor lor.

Adaptabilitate și echilibru

Fiecare lider aduce ceva diferit la servici și fiecare lider are puncte forte individuale și abilități de bază. Cei mai mari lideri au capacitatea de a-și adapta stilul de conducere nu numai la ceea ce are nevoie echipa, ci și la ceea ce are nevoie fiecare individ la un moment dat.

Liderul „BFF” (best friend forever)

Sunt momente când avem nevoie ca liderul să ne fie și prieten. Avem nevoie ca el să râdă, să se bucure și să vorbească despre cea mai recentă nebunie sau despre o melodie de succes. Este vorba de liderul BFF - Best Friend Forever (cel mai bun prieten pentru totdeauna). Unii oameni, în special cei foarte kinestezici, creează încredere și relații cu oamenii pe care îi consideră prieteni.

Avantajele unui stil de conducere BFF sunt că ne cunoaștem oamenii la un nivel mai profund. Încrederea există și face munca mai plăcută. Mediul tinde să fie pozitiv și oamenilor le place să fie în preajma liderului lor.

Dezavantajul acestui stil de conducere este că a fi un prieten prea apropiat poate îngreuna gestionarea oamenilor și conversațiile pot deveni mai dificile. Dacă aceste conversații și partea de management nu sunt conform așteptărilor, respectul ar putea fi pus la îndoială.

Liderul „dictator”

Liderul dictator le spune oamenilor ce să facă și cum să facă. Aceasta poate include și micromanagementul, în care liderul are controlul și conștientizarea a tot ceea ce se întâmplă în echipă. Acest stil de conducere funcționează foarte bine în perioadele de criză, când apelăm la liderul nostru cu frică sau suntem pierduți și vrem să ni se spună exact ce trebuie făcut și

cum să facem. De asemenea, poate avea rezultate bune, direcție și intervale de timp foarte clare, atunci când este mult de lucru.

Dezavantajul conducerii dictatoriale este că poate frustra membrii echipei, prin crearea unei lipse de împuternicire, proprietate și dezvoltare pentru membrii echipei. Oamenii pot face ceea ce li se spune din cauza fricii și nu a respectului, limitând inovația, performanța ridicată și creativitatea. Când lipsesc proprietatea și împuternicirea, putem deveni tranzacționali și asemănători roboților. Mediul tinde să fie cel mai rău.

Liderul „absent”

Liderul absent petrece o perioadă lungă de timp departe de echipă. Acest lucru poate fi datorită alegerii liderului sau din cauza altor angajamente. Avantajele acestui stil de conducere sunt că oferă echipei oportunitatea de a avansa în rol de conducere și de a-și asuma mai multă responsabilitate. Dacă acest lucru se întâmplă atunci când echipa se află într-un loc bun și are performanțe bune, este un moment bun de a testa cum lucrează fără lider în preajmă. De reținut că un mare lider a reușit atunci când echipa lui nu mai are nevoie de el.

Însă liderul absent eșuează dacă echipa nu-l mai dorește pentru că nu este niciodată acolo pentru a conduce echipa. O echipă fără conducere poate, de asemenea, să devină dezarticulată, să îi lipsească direcția, să performeze slab și să devină toxică.

* * *

Deși există multe stiluri diferite de conducere, cheia este să înțelegem că un mare lider are capacitatea de a adapta și echilibra toate stilurile de conducere. Ei pot recunoaște nevoile individului și situația, știind exact ce stil de conducere este necesar.

De exemplu, am crezut întotdeauna în liderii care au în mod regulat întâlniri individuale cu membrii echipei și că aceste întâlniri ar trebui abordate și proiectate pe baza nevoilor individuale ale membrilor echipei. Unele întâlniri pot fi scurte și la obiect, în timp ce altele pot dura o oră.

Găsirea echilibrului potrivit și adaptarea stilului de conducere pentru fiecare persoană, în loc să aștepte ca echipa să se adapteze stilului liderului, susțin individualitatea fiecăruia și scot tot ce e mai bun în fiecare dintre ei. Deși toți avem un stil implicit de conducere, avem totuși nevoie de capacitatea de a ne adapta la situație și la persoană.

La douăzeci de ani, aveam un grup de prieteni de dimensiuni decente. Eram cu toții asemănători și petreceam destul de mult timp ca grup. În anii următori, grupul a devenit mai mic, pe măsură ce toată lumea și-a găsit drumul și a mers în direcții ușor diferite. Acum, la patruzeci de ani, am puțini prieteni foarte apropiați. Toți sunt foarte diferiți – atât de diferiți încât nu-i aduc niciodată împreună, pentru că singurul lucru real pe care îl au în comun sunt eu.

Pe măsură ce îmbătrânim, ne înconjurăm de oamenii de care avem nevoie, fiecare dintre ei aducând ceva diferit în viața noastră.

Avem tendința de a contacta un prieten în funcție de situație și de nevoile noastre. Dacă am o zi foarte proastă sau sunt extrem de frustrat, știu exact la ce prieten aș apela. Dacă am auzit niște vești fantastice de care sunt cu adevărat încântat, știu pe care prieten l-aș suna primul în acel moment. Fiecare dintre prietenii noștri joacă un rol diferit în viața noastră.

Ce rol joci în viața prietenilor sau a familiei? Dacă nu ești sigur de răspuns, întreabă! Întreabă-ți prietenii, familia, colegii de muncă.

Alții pot vedea în noi puncte forte pe care noi înșine avem tendința să le trecem cu vederea. Observând ce fel de ajutor vine de la ceilalți, putem începe să înțelegem nevoile lor și ce îi face să aleagă.

Oricine este superstar la ceva

Uneori este necesar să aprofundăm pentru a descoperi pasiunea și abilitățile de bază ale unei persoane, dacă dorim ca ea să performeze la cel mai înalt standard. Când facem ceva ce ne place și suntem fericiți, performanța noastră se va îmbunătăți în mod natural.

Am fost de de două ori liderul unei echipe în care un membru se afla într-un plan de management al performanței, în care era abordată și gestionată subperformanța unor membri care nu își îndeplineau așteptările minime legate de rolurile lor.

Acești membri ai echipei au fost văzuți ca și „copii cu probleme" – nu erau motivați și nu le păsa ceea ce fac și modul în care o fac. După ce i-am observat timp de o lună, am constatat că amândoi erau foarte inteligenți, dar aveau un rol nepotrivit. Rolurile pe care le aveau nu le valorificau abilitățile de bază și niciunul dintre ei nu era pasionat de rolul lui de la serviciu. Mintea lor era condusă și entuziasmată doar în cazul unor sarcini puține și rare. Nimeni, nici măcar ei înșiși, nu aflaseră ce îi determina cu adevărat să aibă o motivație.

Pentru a aborda acest lucru, le-am expus în mod clar așteptările rolurilor lor. Știam că sunt capabili să-și îndeplinească rolurile – etica și atitudinea față de muncă lipseau din cauza lipsei de interes și pasiune.

Menținerea lor pe un plan de management al performanței nu avea să schimbe acest lucru. Ei ar fi reluat performanța cât ar fi fost nevoie, dar mai devreme sau mai târziu ar apărea din nou plictiseala sau antipatia față de sarcinile lor. Acest tip de comportament ar trebui să fie semnalat întotdeauna. Cu cât mai repede, cu atât mai bine. Chiar dacă se întâmplă de ani de zile și oamenii au acceptat că „așa sunt ei" – nu!

Trebuie să se discute cu ei și trebuie stabilite așteptări clare. Totuși, nu ar trebui să ne oprim aici.

Cu așteptările clarificate și monitorizate, am construit un portofoliu de abilități de bază cu ceea ce le-ar place cu adevărat să facă. Cum ar arăta o zi de lucru perfectă? Să vorbească față în față cu clienții; să rezolve probleme sau reclamații; cercetare sau antrenament; muncă administrativă? Care este modul lor de lucru? Preferă sarcinile scurte, bazate pe proces sau sarcinilor analitice mai lungi?

Pe măsură ce construiam lista de abilități de bază, a devenit evident ce tip de rol le-ar permite să-și petreacă cea mai mare parte a timpului, făcând ceea ce le place. Mi s-au pus întrebări dacă acest lucru le-a recompensat comportamentul. Răspunsul simplu a fost „nu". Performanța lor slabă a fost abordată și așteptările au fost stabilite și monitorizate, dar de ce să continui să lupți pentru a face pe cineva să facă ceva care în mod clar nu îi place?

Aveau de ales: fie să rămână și să aibă rezultate conform așteptărilor stabilite, fie să plece. Ca lider, rolul meu a fost să obțin rezultatul dorit în cel mai bun mod posibil. De ce ar trebui să lupt când știam că ar putea fi o luptă continuă de management al performanței „în cerc" și ar putea avea impact asupra celor din jur? Organizația a investit deja mult timp și bani în acești membri ai personalului, așa că de ce să nu fie folosite punctele lor forte?

Am fost destul de norocoși că ambele cazuri au avut loc în organizații mari, în care au existat și alte roluri în alte departamente. Amândoi au obținut în cele din urmă transferuri interne, pe meritele lor și cu deplină onestitate, către alte departamente și au continuat să devină performanți în noile lor roluri.

Toată lumea este un superstar la ceva. Cu toții avem o capacitate și un impuls care se aliniază la abilitățile și pasiunile noastre de bază. În loc să încercăm să forțăm pe cineva să performeze mai bine în rolul său existent, ar trebui să ne întrebăm de ce nu are performanță. Ce îi împiedică să lucreze? Performanța slabă ar trebui întotdeauna abordată și remediată, dar în loc să luptăm cu un rollercoaster care poate merge în sus și în jos ani de zile, ar trebui să lucrăm la problema principală, astfel încât toată lumea să câștige.

Înțelegerea faptului că fiecare persoană este diferită și are abilități de bază și puncte forte diferite înseamnă că putem construi o echipă de oameni care se completează reciproc pentru a acoperi majoritatea circumstanțelor.

Construirea unei echipe echilibrate

Când construim o echipă, este posibil să fim atrași în mod natural de oameni care se aseamănă, mai ales când îi recrutăm. Dacă avem deja o persoană performantă în echipa noastră, s-ar putea să căutăm o „clonă". Auzim oameni spunând: „Dacă aș avea în echipa mea 10 clone ale celor mai performanți, atunci totul ar fi perfect". A avea o echipă cu același tip de oameni și abilități nu este cea mai echilibrată echipă – vor exista limitări în ceea ce privește

ceea ce pot realiza și capacitatea lor de a inova. Pe lângă un lider cu IE excelent, o echipă echilibrată ar trebui să aibă cel puțin cinci tipuri diferite de oameni: o mașină de lucru, un analist, un inovator, un guru al tehnologiei și un iubitor de oameni. Echilibrul creează cea mai bună platformă pentru a construi o echipă inteligentă emoțional.

Mașina de lucru

Fiecare echipă are nevoie de o mașină de lucru! Acea persoană căreia îi place să muncească mult. Au viteză și sunt capabili să realizeze multe într-un timp scurt.

Prima persoană la care se uită liderul și echipa atunci când sunt supraîncărcați de muncă și au nevoie de o mână de ajutor este de obicei mașina de lucru. Puterea mașinii de lucru este viteza și cantitatea, dar nu neapărat calitatea. Precizia lor este influențată de viteza lor, dar atâta timp cât proporțiile sunt echilibrate și calitatea este ridicată, acești oameni ajută la menținerea echipei în mișcare.

Analistul

Analistul este echilibrul perfect pentru mașina de lucru. Analiștii sunt cunoscuți pentru atenția acordată detaliilor și calității. Ei nu lucrează la fel de mult timp ca mașina de lucru, dar echilibrează acest lucru cu abilitățile lor analitice. Cu cantitatea mai mică vine o calitate foarte înaltă.

Destul de des analistul și mașina de lucru se frustrează reciproc. Mașina de lucru se uită la analist întrebându-se de ce volumul de lucru al analistului este atât de mai mic comparativ cu al ei. S-ar putea să se plângă că analistul nu își face partea corectă, totuși analistul se uită la mașina de lucru și se gândește: „Dacă ai încetini, nu ai face atât de multe erori pe care trebuie să le repar”.

Acesta este motivul pentru care creează echilibrul perfect. O echipă plină de mașini de lucru ar face prea multe erori și o echipă de analiști nu ar munci suficient. Avem nevoie de amândoi și ar trebui să fie apreciați amândoi pentru punctele lor forte și pentru rolurile pe care le joacă în echipă.

Inovatorul

Cu toții cunoaștem acea persoană care pune la îndoială tot ce se face cu „De ce?”. Cel care se poate gândi întotdeauna la un mod mai eficient sau mai inovator de a face ceva. Da, va costa bani și timp, dar ar fi mult mai bine. Acești inovatori ne pot înnebuni, dar ne pot menține mințile provocate să meargă înainte, în loc să stagnăm și să facem lucrurile la fel, iar și iar, pentru că „așa am procedat întotdeauna”. Odată cu ritmul și dimensiunea schimbărilor care au loc în prezent în jurul nostru, inovatorii sunt locul unde intervine diferența și contribuie la o echipă de succes.

Inovatorii pot deveni frustrați dacă se află într-o echipă sau la locul de muncă în care schimbarea nu este acceptată și inovațiile nu sunt un punct cheie. Nu toate inovațiile necesită bani și perioade lungi de timp. Putem valorifica aceste abilități, ajutându-i să-și descompună ideile în incremente mai mici. Desigur, dorim întotdeauna soluția sau obiectivul final. Ajutându-i să creeze câștiguri mai mici sau modalități de a inova fără a cheltui bani îi va menține implicați și provocați și va încuraja schimbarea pentru toți.

Gurul tehnologiei

Acesta este adesea format din mai mult de o persoană. Unul este o persoană de înaltă tehnologie pe care toată lumea o sună atunci când un dispozitiv tehnologic sau un echipament nu funcționează. Celălalt este expertul tehnic într-un domeniu dat. Ei știu totul despre produs și procese. S-ar putea să fi existat de ani de zile, au o minte tehnică și sunt respectați pentru că au întotdeauna răspunsul. Adesea, acești oameni sunt confundați cu alegerea unei poziții de conducere; totuși, acești experți în înaltă tehnologie ar putea să nu aibă abilitățile de bază pentru a fi un lider grozav.

Iubitorul de oameni

Aceasta este persoana energică, prietenoasă, cu care toată lumea este prietenă, căreia îi place să discute, uneori chiar o bârfă, dar oamenii tind să aibă încredere și să fie vulnerabili la el. Emoțiile lor sunt în general contagioase, așa că ar putea avea nevoie de asistență pentru a-și construi autoreglarea. Iubitorul de oameni tinde să fie pe placul oamenilor și să aibă un impact mare asupra culturii echipei.

Când construim o echipă, înțelegerea lacunelor de competențe de bază și obținerea echilibrului potrivit creează oportunități. Și, bineînțeles, există darul absolut al fiecărei echipe echilibrate în diversitate de a se extinde prin incluziune. Luați în considerare întotdeauna valoarea pe care sexul, vârsta, rasa, etnia, orientarea sexuală, statutul socio-economic, abilitățile fizice, convingerile religioase, convingerile politice și alte ideologii o pot aduce în performanța unei echipe.

Provocarea alegerii evidente

Când comunicăm cu echipa noastră, mintea noastră se concentrează pe cuvinte cheie, iar mintea noastră conștientă poate răspunde rapid pe baza acestor cuvinte cheie, fără ca noi să ascultăm cu adevărat și să luăm în considerare cel mai bun rezultat pentru o situație sau echipă. Dacă putem face o pauză, perturbând ciclul minții și luând în considerare răspunsul mai puțin probabil, putem cu adevărat să provocăm oamenii și rezultatele.

Am lucrat cu o doamnă care avea patruzeci de ani - să-i spunem Ruby – și care nu era interesată de nicio socializare în afara serviciului, nu era prea interesată de „activități care să lege echipa” și cu siguranță nu era interesată de niciun program R&R (recompensă și recunoaștere). Ea era de obicei pesimistă, iar la majoritatea conversațiilor ne spunea de ce orice era discutat nu ar funcționa. Stilul ei de lucru era în mare parte potrivit cu cel al unui analist.

Făceam o reîmprospătare a programului R&R pentru departamentul nostru și mi s-a cerut să propun pe cineva pentru grupul de lucru. Alegerea evidentă ar fi fost „iubitorul de oameni”, dar am ales-o pe Ruby ca reprezentant al nostru.

Credeam că Ruby nu avea de gând să cumpere niciun program R&R nou lansat. Exista o mare posibilitate ca ea să spună că este o pierdere de timp și atitudinea ei față de acest program ar putea afecta atitudinea echipei.

Punând-o în grupul de lucru, ea ar fi făcut parte din el și i-ar fi provocat mentalitatea. Dacă rezultatul final ar fi fost ceva cu care ea să fie de acord, atunci știam că și toți ceilalți vor fi de acord. Dacă ea accepta programul R&R, acest lucru avea să funcționeze bine pentru ea și pentru toți cei din jurul ei.

De fapt, rezultatul final a depășit așteptările mele. Ruby a devenit cel mai mare susținător al R&R și îi încuraja constant pe alții să se implice. Se dovedește că ea nu era împotrivă – doar că pățise ceva în trecut pentru că simțise că programul nu a fost făcut corect. Când am provocat-o să aleagă, au fost create o experiență și un rezultat complet diferit.

Dacă mi s-ar cere vreodată ca guru-ul meu în tehnologie să revizuiască un produs sau un proces, l-aș trimite împreună cu inovatorul, iar dacă există deja suficientă expertiză tehnică în proiect, aș trimite doar inovatorul.

Gurul tehnicii iubește ceea ce face și ceea ce știe. Uneori, acest lucru îl poate limita să dorească să se schimbe, deoarece este posibil să nu mai fie expert. De asemenea, este familiarizat cu felul în care lucrurile s-au făcut întotdeauna, încât ar putea părea că privește printr-o lentilă predefinită. Inovatorul ar putea frustra echipa de proiect și tocmai acesta este motivul pentru care ar trebui să fie acolo: să provoace echipa să gândească diferit. Să fie ochii care privesc din exterior înăuntru, care se întreabă de ce procedăm așa. Dacă nu suntem provocați sau ne simțim chiar puțin ciudați, creștem? Când ne facem timp să ne oprim și să atingem mintea noastră subconștientă, putem contesta răspunsul evident și căutăm oportunități pentru a ajunge la nivelul următor.

Măsurarea diferențelor

Într-o echipă echilibrată, cu IE ridicat și valorificarea abilităților și punctelor forte de bază, nu putem măsura fiecare membru cu aceiași indicatori cheie de performanță, bugete sau măsurători.

Imaginați-vă că oferiți mașinii dvs. de lucru și analistului același buget sau volum de muncă și că vă așteptați să ofere același lucru. Analiștii vor trece întotdeauna prin mai puțină muncă, dar calitatea lor va fi mai mare. Aprecierea și valorificarea punctelor forte înseamnă, de asemenea, să măsori în raport cu ceea ce vrei cu adevărat să ofere. Am văzut un analist pus pe un post de managementul performanței și care a renunțat la locul de muncă pentru că statisticile lor nu erau suficient de bune. În egală măsură, am văzut mașini de lucru lăsate să plece deoarece calitatea muncii lor nu era suficient de ridicată.

Odată ce deja avem o echipă echilibrată, trebuie să ne asigurăm că nu cerem calitate mașinilor de lucru, lucru care ar elimina scopul de a avea în primul rând o echipă echilibrată.

Liderii cu IE ridicat lucrează împreună cu fiecare persoană din echipă pentru a stabili măsurile realiste care vor scoate tot ce e mai bun în performanța și rezultatele lor.

Întrebați, întrebați, spuneți

IE se referă în mare parte la înțelegerea celor din jurul nostru și la modul de a scoate la iveală tot ce este mai bun din fiecare persoană, dar înseamnă și să echilibrăm acest lucru cu cine suntem și să ne asigurăm că așteptările și respectul sunt prezente. Majoritatea liderilor cu IE ridicat tind să adopte un stil de coaching care îi încurajează pe alții să dețină performanța și să găsească modalitatea de a obține soluția necesară, în loc să le spună cum să o facă. Acest lucru creează încredere și împuternicire. Vechea zicală „Trebuie să câștigi încrederea” este cu adevărat depășită, mai ales când vine vorba de adulți la locul de muncă. Fiecare persoană are încrederea mea până când îmi oferă un motiv să nu mai am încredere în ea. Fii deschis la posibilitate, nu la limitare.

Referitor la „întreabă, întreabă, spune”: există o linie foarte fină în această abordare și este important să știi când să tragi această linie.

Abordarea conducerii dintr-un unghi „întreabă, întreabă, spune” încurajează, dar, în același timp, menține respectul și managementul. Modul în care funcționează este prin folosirea comunicării deschise pentru a cere cuiva să facă - sau cum să realizeze - ceva, în loc să îi spunem „Poți să-mi faci raportul, te rog, până mâine după-amiază?”.

Dacă nu îl termină de prima dată, îi oferim beneficiul îndoielii și îl întrebăm din nou „Ai reușit să faci acel raport pentru mine?”. Dacă încă nu au acționat după ce i-am întrebat de două ori, există o șansă ca mintea să fi decis că raportul nu este o prioritate ridicată, pe baza câștigului potențial și a pierderii potențiale. Fie a amânat sarcina, fie a ignorat-o.

Dacă continuăm să întrebăm, subconștientul va considera că nu există o consecință dacă raportul nu e livrat și poate rămâne o prioritate scăzută sau poate fi ignorată pentru că nu se pierde nimic dacă nu este livrat.

Acum este vorba de respect. Pentru mulți lideri BFF, cărora le place să fie plăcuți, acesta este momentul în care se trasează limita dintre a fi plăcut și a fi respectat. De aceea, după ce întrebăm de două ori, trecem la „spune”. Fără implicare emoțională, rămânem calmi și pur faptici, spunând exact ce trebuie făcut și până când și stabilind așteptări clare, inclusiv consecințele în cazul în care sarcina nu este finalizată. „Vreau să amâni ceea ce faci și să te concentrezi pe realizarea acelui raport. Este cerut de pm pentru a oferi actualizarea CEO-ului și este o prioritate față de orice altceva. Dacă acest lucru nu poate fi livrat, să discutăm despre asta acum înainte de a merge mai departe.”

Acesta este echilibrul final al IE în conducere. Fără acest pas, IE poate fi contaminat cu peria „puf” sau „buzz” care le permite oamenilor să facă ceea ce doresc.

În cele din urmă, IE se referă la obținerea celui mai bun rezultat pentru toată lumea, luând în considerare factorul emoțional al fiecărei persoane. Dacă această linie fină este ratată, rezultatul nu este bun pentru nimeni.

De reținut

- Când manifestăm empatie, recunoaștem emoția și severitatea emoției pe care o simte o persoană și ne întrebăm: „Când a fost ultima dată când am simțit acea emoție la acel nivel de severitate?”
- Scopul final al empatiei este de a răspunde pe baza nevoilor emoționale ale celeilalte persoane și de a obține rezultatul dorit, în locul escaladării emoției.
- Procesul în cinci pași pentru a fi empatic și a avea conversații dificile implică ascultarea și adresarea întrebărilor deschise; recunoaștere și pauză; întrebând: „Cum rezolvăm asta?”; luarea de măsuri; și acordarea de sprijin.
- A conduce nu este o funcție, este o abilitate. A pune oameni în roluri de conducere fără pregătire în conducere este ca și cum ai pune pe cineva într-un rol tehnic fără pregătire tehnică.
- Marii lideri au capacitatea de a face o pauză, de a ieși din mintea lor și de a învăța să înțeleagă oamenii din jurul lor și ceea ce îi face să aleagă. O echipă fericită și inspirată va depăși o echipă care este condusă de frică.
- Înțelegerea și aprecierea a ceea ce motivează fiecare persoană și adevăratul motor emoțional este cheia pentru a-i ajuta să-și atingă întregul potențial de superstar.
- Un mare lider are capacitatea de a se adapta și a echilibra toate stilurile de conducere. El poate recunoaște nevoile individului și situația, știind exact ce stil de conducere este necesar.
- Cu toții jucăm multe roluri atât în interiorul, cât și în afara muncii. Înțelegerea rolului pe care îl jucăm și a rolurilor pe care le joacă ceilalți din jurul nostru ne ajută să înțelegem cum să creăm o echipă perfectă, echilibrată, cu membri ai echipei care își completează reciproc abilitățile.
- Există o linie fină între a fi plăcut și a fi respectat ca lider. Trebuie să știi când să „întrebi” sau să antrenezi și când să „spui” sau să gestionezi.

Capitolul 8. Întrebați: Comunicarea cu influență și scop

Îmi amintesc că în urmă cu câțiva ani, am urmărit cu soțul meu un documentar la televizor, care făcea referire la cartea The Female Brain de Louann Brizendine. Programul a menționat că, în medie, femeile vorbesc 20000 de cuvinte pe zi, iar bărbații doar 7000. Ei au făcut glume despre cum, până când un bărbat și o femeie se întorc acasă de la serviciu, bărbatul probabil și-a spus cele 7000 de cuvinte pe zi, în timp ce femeia încă mai are 13000 de cuvinte. Soțul meu s-a uitat direct la mine, cu o privire care spunea totul.

În mod interesant, autorul cărții a considerat mai târziu că acesta este un studiu nesigur. Un alt studiu a fost realizat de Universitatea din Texas și Universitatea din Arizona, unde au înregistrat aproape 400 de studenți timp de maxim 10 zile între anii 1984-2004. Ei au descoperit că genul nu a jucat un rol important pentru cuvintele rostite, femeile rostind în medie 16215 cuvinte și bărbații în medie 15669 de cuvinte. Asta înseamnă aproximativ 15 cuvinte pe minut! Cea mai mare înregistrare a fost un bărbat cu 47000 de cuvinte într-o zi (aproape un cuvânt pe secundă), iar cea mai scăzută înregistrare a fost, de asemenea, un bărbat cu 500 de cuvinte.

Oricum, aceste studii arată că cuvintele sunt principala noastră formă de comunicare și cuvintele sunt considerate ca fiind principalul lucru care creează sau rupe orice formă de relație. Comunicarea are un rol cheie. Acest lucru se extinde la relațiile din afara locului de muncă și din casele noastre, formele de comunicare fiind enumerate în mod regulat ca fiind cel mai frecvent motiv de divorț și orice ruptură a unei relații. Pe baza acestui fapt, putem presupune că capacitatea noastră de a comunica eficient și cuvintele pe care alegem să le folosim ar trebui să fie o prioritate.

Cererea creează proprietatea

Nimănui nu-i place să i se spună ce să facă decât dacă este o urgență sau dacă o solicită în mod expres. Minții noastre îi place întotdeauna să aibă răspunsuri, așa că atunci când nu putem extrage singuri un răspuns, îl căutăm, iar a cere un răspuns diferă de a ni se spune ce să facem.

A ni se spune ce trebuie să facem este ca și cum ni s-ar spune că greșim sau că am făcut ceva la un nivel mai scăzut decât ne-am așteptat sau ca și cum ni s-a pus la îndoială capacitatea. A pune întrebări în această circumstanță ajută la crearea proprietății. În loc să spui cuiva că ceea ce a făcut a fost incorect sau să îi dai direct răspunsul, pune o întrebare care îi readuce dreptul de proprietate. În acest fel își găsesc propriul răspuns și mintea lor este mai deschisă să-l accepte și să-l păstreze.

Unul dintre cei mai buni performeri ai mei a coborât ștacheta. Nu știam ce se întâmplă, dar i-am dat suficient timp pentru a vedea dacă era doar o perioadă nefastă. Nu mai aducea performanță: știam amândoi acest lucru. Trebuia să discutăm. În loc să-l sun, l-am întrebat față în față: „Ce mai faci? Este totul în regulă? Ce se petrece în ultima vreme? Am observat că rezultatele tale au scăzut.”

Punerea mai multor întrebări aduce la lumină problema, dar o face într-un mod în care cealaltă persoană ar deține deja răspunsul. Primul răspuns pe care l-am primit a fost „Da, sunt bine”. Pe măsură ce am continuat să pun întrebări, el a intrat mai departe în subconștientul său. Am putut vedea adevărul, proprietatea și chiar o verificare a realității.

Am evitat un răspuns defensiv și am avut o conversație sinceră despre faptul că îi lipsea motivația și că simțeam că „mojo”-ul lui a dispărut. Nu era momentul să-i spun cum să revenim la ce a fost și ce așteptări aveam. Am întrebat: „Deci cum vom remedia asta? ”

Deși am folosit abordarea „noi”, el a răspuns știind că trebuie să dețină și să se întoarcă pe drumul cel bun. Am vorbit despre lunile următoare, despre ce va urma și așteptările mele și despre ce stare de spirit ar trebui să aibă pentru a ajunge la asta și despre a reveni la sinele lui performant. Am creat câteva acțiuni/ obiective împreună și mi-am oferit sprijinul în orice fel am putut ajuta. În câteva luni, a revenit să fie cel mai bun performer și a avut un an extraordinar!

A pune întrebările potrivite creează o proprietate și un rezultat complet diferit. Poate că dacă aș fi intrat acolo cu abordarea de a-i spune (în loc să-l întreb) că are performanțe slabe și că nu a fost suficient de bun, aș fi putut obține același rezultat. Există o mare posibilitate ca și eu să fi primit un răspuns extrem de defensiv și să fi creat o dezbinare care a determinat apoi o mentalitate negativă.

Nu ne place să ni se spună ce să facem sau că greșim. O simplă schimbare de abordare poate crea un rezultat și o mentalitate complet diferite. Scopul comunicării este rezultatul, nu vehiculul în care este livrat. Uneori ne lăsăm mândria deoparte pentru a obține rezultatul potrivit pentru toată lumea. Folosirea metodei „întreabă, întreabă, spune” din capitolul 7 va ajuta la obținerea rezultatului corect.

Comunicare contagioasă

La fel ca emoțiile, cuvintele și comunicarea sunt, de asemenea, foarte contagioase. Ați petrecut vreodată mult timp în străinătate și v-ați întors acasă cu un pic de accent? Sau ai ajuns din altă țară și ți-ai pierdut treptat accentul în timp?

Tatăl meu este din Anglia și accentul lui aproape a dispărut, cu excepția cazului în care vorbește cu una dintre rudele sale – atunci îl folosește din plin!

De asemenea, ne creăm propriul vocabular, cu anumite „cuvinte la modă” când ajungem la locul de muncă. De îndată ce încep să acționeze, le auzim la fiecare întâlnire, e-mail sau conversație. Cuvântul la modă în lumea afacerilor pentru 2020, când a apărut COVID-19, a fost „pivot”.

La fel se întâmplă și în afara serviciului. Încercarea de a înțelege ce spun copiii mei mă face să mă simt bătrână. E ca și cum vorbesc o altă limbă, cu cuvinte care au un înțeles complet diferit de cel pe care îl aveau anterior.

Asta arată cât de contagioase sunt cuvintele. Le auzim, le preluăm în subconștient și devin parte a metodei noastre de comunicare, atașându-se chiar și de emoțiile noastre. Tindem să

folosim aceleași cuvinte descriptive pentru a descrie anumite emoții. Unele cuvinte exprimă supărarea, altele bucuria. Aceste cuvinte tind să se apropie de oamenii din jurul nostru care, după ce le-au auzit suficient de des, le atașează emoțiilor lor ca și cuvinte descriptive.

Cuvinte de umplere

Unul dintre cele mai frecvente cuvinte pe care le auzim este cel pe care îl atașăm nervilor. Acest cuvânt este adesea descris ca un „cuvânt de completare”. De exemplu, când ni se cere să facem ceva care ne face nervoși - de exemplu, vorbirea în public - dintr-o dată, observăm că umplem orice pauză sau punct nervos cu „cuvântul de completare”. Pentru mulți oameni este „umm”; dar acest lucru diferă de la o persoană la alta. Știu că rostesc des cuvintele „de fapt”, „deci” și „absolut” atunci când vorbesc în direct. Este ca și cum creierul a fost conectat pentru a introduce acel cuvânt atunci când presiunea sau nervii devin evidente.

Cuvintele de completare pot fi folosite și de persoanele cărora le place să păstreze controlul asupra unei conversații. Dacă există un cuvânt de completare care unește toate propozițiile noastre, atunci nimeni altcineva nu are ocazia să întrerupă sau să spună nimic.

Există câteva moduri de a lucra la reducerea acestor cuvinte sau la recablarea creierului nostru pentru a le detașa de acea emoție. Prima cale este conștientizarea. Ați cumpărat vreodată o mașină nouă și apoi ați observat că acel tip de mașină se află peste tot pe drum? Cunosc multe femei care simt că văd peste tot alte femei însărcinate, atunci când sunt însărcinate!

Odată ce mintea noastră este conștientă de ceva anume, avem tendința de a-l observa mult mai mult. Am devenit conștientă de utilizarea excesivă a cuvântului „absolut” abia când ascultam un interviu la radio și copiii mei mi l-au subliniat. Un prieten mi-a spus că folosesc mult cuvântul „de fapt”. Așa că acum că sunt conștientă de asta și mă opresc cu o fracțiune de secundă înainte ca oricare dintre aceste cuvinte să-mi iasă din gură.

Puterea pauzei

Un alt mod de a reduce cuvintele sau de a-ți recabla creierul pentru a le detașa de o emoție este puterea pauzei.

Am făcut referire deja la puterea pauzei de mai multe ori în carte, așa că este timpul să mă opresc (sau îndrăznesc să spun pauză) și să vorbim despre ce este acest dar magic al comunicării.

Din momentul în care ne naștem, suntem încurajați să vorbim. De la primele cuvinte până la ultimele. Acest lucru face ca vorbirea să fie confortabilă, așa că nu este de mirare că atunci când apare tăcerea, aceasta poate deveni incomodă și umplem în mod natural tăcerea vorbind.

Asta oferă minții ceva asupra căreia să se concentreze, indiferent dacă vorbim cu voce tare sau derulăm scenariul din mintea noastră. Am ajuns chiar și la punctul în care vorbim singuri.

Lucrez puțin de acasă când creez conținut nou sau mă pregătesc pentru programe. Îmi dau seama că vorbesc cu voce tare destul de des pentru a rupe tăcerea și pentru a-mi procesa mintea acolo unde am nevoie. Recunosc că uneori am ajuns la stadiul în care vorbesc singură, apoi fac o glumă despre ceea ce am spus și fac un pas mai departe și mă trezesc că râd de propria mea glumă. Acesta ar fi momentul să te ridici și să faci o plimbare afară.

Pauza înseamnă oprire. Oprirea fluxului nostru de comunicare pentru a oferi minții noastre șansa de a ne prinde din urmă. Pare ușor, nu? Dar este împotriva cablajului natural al creierului nostru. Pentru a face pauză, mai întâi ne dăm permisiunea de a face pauză, tăcând - să fim confortabili cu tăcerea. Nu numai că trebuie să ne simțim confortabil cu tăcerea, dar avem nevoie de expresia feței noastre pentru a le arăta oamenilor din jurul nostru că tăcerea este în regulă. Dacă păstrezi liniștea, dar privirea este îngrijorată sau nervoasă, înseamnă că această tăcere nu ar trebui să se întâmple; dar dacă tăcerea este însoțită de o atitudine / privire confortabilă, atunci tăcerea este în regulă.

Odată ce ne simțim confortabil cu pauza, este timpul să ne concentrăm asupra respirației noastre. Știm că respirațiile profunde și oxigenul ne ajută să gândim mai clar. În acel moment

de pauză, inspiră adânc și lasă-ți mintea să gândească. Odată ce trecem de cuvântul de completare atașat emoției, ne putem accesa mintea logică. Potolim emoția și accesăm informațiile. Acesta este un instrument fantastic atunci când vorbim, prezentăm sau comunicăm și uităm unde ne aflăm sau dacă încercăm să nu mai folosim cuvinte de completare.

În timp ce ne oprim, ceva magic se întâmplă cu cealaltă persoană/ ceilalți oameni. La început, pauza creează confuzie în mintea lor. Ei gândesc: De ce este o pauză? Apoi se uită la emoția de pe fața noastră pentru a vedea dacă există permisiunea de a face pauză. Dacă există, ar putea începe să-și amintească care a fost ultimul lucru pe care l-am spus... Trebuie să fi fost important. Le-ar putea atrage atenția, pentru a-i face să asculte din nou sau, având în vedere că sunt conectați, să umple tăcerea cu vorbirea, ar putea începe să vorbească pentru a umple golul.

Acesta devine un instrument puternic pentru a observa ceea ce gândesc oamenii cu adevărat sau pentru a determina alți oameni să contribuie. Cu cât ne oprim mai mult, cu atât vor pătrunde mai adânc în subconștientul lor, cu atât se vor simți mai stânjeniți și atunci este probabil că cineva va spune ceva. Dacă continuăm să facem o pauză, ei vor adăuga mai multe la ceea ce au spus deja.

Când susțin ateliere despre cum se face pauza, camera este complet conștientă de ceea ce învățăm. Le spun chiar că o voi testa pe cineva, pentru a arăta cum funcționează și, de fiecare dată, participantul umple tăcerea vorbind. Ei nu vor, dar pur și simplu nu se pot abține.

Una dintre primele mele oportunități de MC a fost să-l găzduiesc pe CEO-ul nostru în turneu. Era o sală de aproximativ 300 de persoane și înainte de sesiune l-am întrebat care dintre întrebările trimise în prealabil voia să le pun în timpul întrebărilor și răspunsurilor dacă nu erau întrebări.

Mi-a spus să nu-l întreb niciuna dintre ele – doar să aștept să vină o întrebare. I-am răspuns întrebându-l: „Dacă nu vine nicio întrebare?” Din nou, mi-a spus să fac o pauză și să aștept una.

Am ajuns la eveniment la ora de întrebări și răspunsuri și era liniște. Am început să mă simt stânjenită, dar el stătea acolo cu zâmbetul pe buze așteptând și îi auzeam cuvintele în capul meu, așa că am așteptat. După un timp care părea că au trecut minute, dar mai probabil au fost doar 15 secunde, două mâini s-au ridicat în aer. În timp ce puneau întrebări, mai multe mâini au fost ridicate. După 15 minute de întrebări a trebuit să închidem sesiunea pentru că am rămas fără timp. Am reținut acest lucru, iar pauzele sunt acum o parte standard a tuturor comunicărilor mele.

Lasă oamenilor timp să intre în subconștientul lor. Acordă-ți timp pentru a respira și a ajunge la mintea ta logică. Acordă timp pentru a avea o conversație mai semnificativă și mai puternică.

Tonul emoțional al cuvintelor

Cuvintele pe care le folosim spun multe despre starea emoțională și capacitatea noastră și ajută la crearea branding-ului nostru personal. Ele pot fi declanșatorii emoțiilor altor oameni, la fel cum cuvintele altora pot fi declanșatorii noștri. Cuvintele noastre sunt, de asemenea, comunicare din subconștientul nostru, care ne spune cum ne simțim în legătură cu ceea ce spunem sau facem.

Spuneți următoarele propoziții cu voce tare și ascultați impactul fiecăreia din cauza subtonului cuvântului care a fost schimbat:

- Trebuie să merg la magazin.
- Trebuie să merg la magazin.
- Nu pot merge la magazin.
- Vreau să merg la magazin.
- Voi merge la magazin.
- Mă duc la magazin.

Fiecare dintre aceste cuvinte poartă o nuanță emoțională diferită și comunică subconștientului nostru cât de motivați suntem să o facem. Aceeași nuanță se manifestă în comunicarea folosită la locul de muncă.

Dacă ajung la serviciu și îmi spun: „Trebuie să fac acest raport” sau „Am nevoie să fac acest

raport”, sunt șanse să nu vreau cu adevărat să o fac și subconștientul îmi va oferi multe moduri diferite, pentru a-mi distrage atenția de la a face efectiv raportul.

Totuși, dacă ar fi să spun: „Eu fac acest raport”, decizia a fost luată și subconștientul meu știe exact că asta fac și mă va sprijini să o fac.

Minții noastre îi place să aibă dreptate și, prin urmare, subconștientul nostru va face tot ce este necesar pentru a se potrivi cu decizia emoțională pe care am luat-o deja prin cuvintele pe care le alegem. Tonul emoțional al cuvintelor noastre nu afectează doar subconștientul nostru și capacitatea noastră de a livra, ci îi afectează și pe cei din jurul nostru și eficacitatea comunicării.

Iată câteva cuvinte alese cu atenție care în prezent sunt folosite greșit, suprautilizate sau au cel mai mare impact emoțional asupra noastră și asupra celor din jurul nostru.

„Îmi pare rău”

Cuvântul „îmi pare rău” a devenit un cuvânt des folosit în multe circumstanțe. Permiteți-mi să clarific că „îmi pare rău” este un cuvânt care ar trebui să fie folosit. Dacă facem ceva greșit sau există un motiv să ne cerem scuze, atunci ne cerem scuze! Nu fi niciodată mai presus de a-ți cere scuze. A ne conștientiza erorile sau greșelile noastre este pasul 1 în IE. Este nucleul conștientizării de sine. De asemenea, ne poate părea rău pentru altcineva prin simpatie și empatie. Îmi pare rău este unul dintre cuvintele care creează un anumit nivel al staturii. Când ne pare rău, cuvântul ridică în mod natural statura celuilalt mai sus decât a noastră. Așadar, atunci când folosim cuvântul „îmi pare rău”, să știți că subtonul emoțional creează acea statură.

Există un scurt videoclip online care arată impactul subtonului emoțional al cuvântului „îmi pare rău / scuze”. Este o veche reclamă Pantene din 2014 care surprinde mai multe femei care spun propoziții cu cuvântul „scuze” (sorry). O doamnă bate la ușa unui birou spunând: „Scuze, aveți un minut?” O altă doamnă, care este într-o întâlnire, spune: „Scuze, am o întrebare prostească”. O doamnă folosește o cotieră comună între două scaune, iar bărbatul care stă pe scaunul de lângă ea își ia brațul, spunând „scuze”. În fiecare situație de-a lungul reclamei, cuvântul este folosit mai puțin ca scuze și mai mult din obișnuință și lipsă de încredere sau demnitate.

Nu este vorba despre încetarea folosirii cuvântului „îmi pare rău”. Este vorba despre înțelegerea staturii care se creează datorită subtonului emoțional al cuvântului. Gândește-te cum și când folosești cuvântul „îmi pare rău”.

Folosești cuvântul „îmi pare rău” în contextul potrivit? Se creează statura potrivită?

Anunțul Pantene arată că, în majoritatea circumstanțelor, putem renunța la cuvântul „scuze”, iar propoziția va avea în continuare sens. Tonul emoțional (și puterea) propoziției se schimbă complet.

„Ocupat”

Cuvântul „ocupat” a devenit ca o epidemie. Este folosit pentru a descrie cum ne simțim, deși cu siguranță nu este o emoție. Ne trezim că îl folosim ca răspuns la un salut. În ziua de azi, se pare că dacă nu suntem ocupați, atunci nu putem reuși cu adevărat. Apoi iese partea competitivă: „Crezi că ești ocupat, ar trebui să vezi cât de ocupat sunt eu!” A devenit un limbaj și o practică atât de comună pentru noi toți să fim supraîncărcați și mereu în grabă. Să ne îndepărtăm pentru o clipă din situația „ocupată” și să ne uităm cu adevărat la nuanța emoțională pe care o provoacă această epidemie.

Dacă m-ai contacta pentru a pune o întrebare sau pentru a avea o conversație și ai începe prin a întreba ce mai fac, iar eu voi răspunde cu „sunt ocupat”, cum te-ai simți?

Când vrei să ai o conversație cu cineva, îl întrebi cum se simte și el spune „sunt ocupat”, care este impactul emoțional asupra ta?

Pentru majoritatea dintre noi, fie creează un blocaj pentru conversație, fie ne poate face să ne simțim vinovați că le ocupăm timpul prețios.

Că ar fi bine să fie important orice vrem să le spunem pentru că sunt atât de ocupați. Din nou, creează o statură instantanee între oamenii care comunică. Apărarea noastră naturală pentru a se potrivi cu această statură este să spunem că și noi suntem foarte ocupați. Dacă nu căutăm să ne potrivim cu această statură, atunci s-ar putea să încheiem conversația destul de repede.

A fi în permanență ocupat sau în deplasare, de asemenea, ne face să trăim o mare parte a timpului nostru în mintea noastră conștientă, ca și cum ar fi pe pilot automat. Știm că mintea noastră are nevoie de o pauză. Știm, de asemenea, că subconștientul nostru este de 30.000 de ori mai puternic decât mintea noastră conștientă, așa că nu avem performanțe cât mai bune. A fi ocupat pentru perioade lungi de timp poate duce, de asemenea, la copleșire. Vom vorbi mai multe despre gestionarea „ocupatului” nostru în capitolul 9.

Spre deosebire de cuvântul „îmi pare rău”, vă încurajez să reduceți utilizarea cuvântului „ocupat”. Dacă cineva te întreabă cum ești, te întreabă cum te simți emoțional. Atingeți-vă subconștientul și spuneți-le despre ce s-a întâmplat și despre cum vă simțiți cu adevărat. Acest lucru poate contribui în mare măsură la o conversație eficientă și la construirea unei relații autentice.

„Doar”

„Am vrut doar să verific...”

Cât de des începeți un e-mail sau orice comunicare cu cuvântul „doar”?

Cuvântul „doar” este similar cu „îmi pare rău”, chiar și cu „ocupat”. „Îmi pare rău, doar verific cum vine acea cerere. Știu că ești ocupat.” Cuvântul „doar” creează o statură instantanee, la fel ca și celelalte două cuvinte.

Pentru a înțelege statura creată de orice cuvânt, gândește-te la ce simți față de cealaltă persoană când folosește acel cuvânt.

Într-o zi am primit un telefon de la o domnișoară din industria media. Când am răspuns la telefon, imediat după ce s-a prezentat, ea a spus: „Îmi pare rău că te întrerup, Amy. Știu că ești foarte ocupată. M-am întrebat dacă ai suficient timp pentru a răspunde la câteva întrebări pentru un articol?”

I-am spus că am ales să răspund la telefon și bineînțeles că am timp să vorbesc cu ea. Timpul meu nu este mai valoros decât timpul ei. Ea a oftat ușurată în timp ce a explicat că în acea dimineață a fost certată de mai multe ori pentru că a întrerupt oamenii.

Să nu fii niciodată acea persoană. Înțelegeți impactul pe care cuvintele noastre îl au asupra altor oameni. Tonul emoțional le poate schimba complet ziua, chiar și convingerile.

„Încearcă”

Când spunem că încercăm, încercăm să facem să se întâmple ceva. Dacă folosim cuvântul „încerc” înainte de a încerca, am trimis deja un mesaj subconștientului că este puțin probabil să reușim, dar, hei, vom încerca.

Acest lucru ne diminuează instantaneu șansele, amintindu-ne din nou că minții noastre îi place să aibă dreptate, așa că dacă am trimis un mesaj minții noastre subconștiente că vom „încerca”, mintea noastră subconștientă va face tot ce poate pentru ca subtonul emoțional al cuvântului să se adeverească: „Este foarte puțin probabil, dar, hei, hai să încercăm”.

Dacă mi-ai cere să îndeplinesc o sarcină importantă pentru tine și i-aș răspunde cu

„Voi încerca", cât de încrezător ai fi că o voi face?

„Imposibil"

Nimic nu este imposibil. La fel ca întotdeauna există timp și o modalitate de a face ceva. Pur și simplu se reduce la cât de mult ne dorim și ce suntem dispuși să facem pentru ca să se întâmple.

Folosirea cuvântului „imposibil" ne închide mintea la orice opțiuni sau modalități de a face acest lucru. Efectiv, anulăm. Dacă cineva încearcă să ne dea o soluție, mintea noastră conștientă ar putea intra în modul de apărare, oferind toate motivele posibile pentru care acea soluție nu va funcționa. Mintea noastră caută întotdeauna cea mai rapidă și mai ușoară soluție și dacă asta nu se poate face, implicit, este imposibil.

Conduceam o echipă mare și am primit o reclamație de la unul dintre clienții noștri. Clientul discutase deja despre acea problemă cu alte trei persoane și nu primise o rezoluție. Situația lui era unică, deoarece avea nevoie de echipa de reclamații, ca să urmeze un proces de reclamații ușor diferit de grupul lui de clienți.

Am cerut să mă întâlnesc cu toate părțile interesate interne pentru a înțelege mai bine situația. Persoana care rezolva reclamațiile mi-a spus că nu este posibil să urmăresc procesul solicitat, deoarece sistemul fizic nu o permite. Persoana IT a fost de acord și a spus că nu există o opțiune în cadrul sistemului de a face acest lucru sau de a-l schimba fără a cheltui ani și milioane de dolari pentru a moderniza sistemul. Administratorul a fost de acord cu ei, iar expertul tehnic a spus că nu i-a deranjat și nu are nicio legătură cu evaluarea tehnică. Consensul din cameră a fost că era imposibil și asta i-au spus clientului.

În acel moment, am făcut o pauză. Apoi le-am spus: „Să presupunem că această plângere ajunge până la CEO și el ne spune că reclamația trebuie să se rezolve, indiferent cum. Ce am face atunci?" Din nou, am făcut o pauză pentru o perioadă lungă de timp.

În primul rând, persoana care rezolvă reclamațiile a spus: „Bănuiesc că l-aș putea procesa manual. Vreau să spun că va dura de aproximativ trei ori mai mult și s-ar putea să am nevoie de un membru suplimentar al personalului.

Apoi, administratorul a spus: „Am putea să punem totul într-o foaie de calcul Excel și să ajutăm cu pașii suplimentari de administrare necesari datorită procesului manual."

Persoana IT a luat cuvântul și a spus: „De fapt, aș putea executa un export de fișiere pe care apoi să-l exportăm în Excel". I-am ascultat când discutau împreună pentru a veni cu o rezolvare. Da, era manual, dar se întâmpla. - Deci, este posibil? am întrebat.

Persoana care face reclamații a spus: „Ei bine, da, va dura mult mai mult timp și efort, dar putem face ca aceasta să funcționeze". Răspunsul meu: „Fantastic, hai să o facem!"

Cu siguranță nu a fost cea mai ușoară sau cea mai rapidă cale. A fost nevoie să le perturbăm mentalitatea și să eliminăm alegerea pentru a face ceva ce trebuia să se întâmple, dar în cele din urmă am obținut rezultatul corect.

Există multe povești și filme inspirate din viața reală care se referă la oameni care decid când sunt copii mici că vor concura într-o zi la Jocurile Olimpice. Ei nu știu în ce sport și nici nu le pasă. Ei știu doar că vor merge la Jocurile Olimpice și vor concura. Nimic nu este imposibil; se reduce doar la prioritățile noastre. Cât de mult ne dorim și ce suntem dispuși să facem.

„Eșec"

Cuvântul „eșec" poartă o nuanță emoțională și este definit ca „o absență sau lipsă de succes".

Având în vedere că suntem programați încă de la o vârstă fragedă să avem succes și a avea răspunsul corect, nuanța emoțională a „eșecului" este împotriva a tot ceea ce creierul nostru ne spune că ar trebui să se întâmple.

Știm că în fiecare situație există o oportunitate de a învăța și de a crește, chiar dacă învățăm ce să nu facem. Dacă „eșec" este un cuvânt la care te străduiești să te aliniezi, încearcă să schimbi cuvântul sau declanșatorul pentru a obține același rezultat: învățare și creștere.

Eu nu am eșecuri. Pentru mine, lipsa succesului ar însemna că nu a existat nici o creștere sau o învățare pe care să le pot elimina și că pur și simplu am renunțat. Acest lucru nu se

întâmplă niciodată pentru că pot recunoaște întotdeauna un tip de oportunitate de învățare sau de creștere care mă determină să reflectez, să implementez și să continui să merg mai departe.

Modul în care definim „eșecul” are un impact asupra rezultatului final.

Comunicarea este despre conținut, nu despre noi

Una dintre cele mai mari concepții greșite în comunicare este că credem că se referă la noi. Comunicăm într-un mod care funcționează pentru noi, în loc să realizăm că comunicarea se referă la conținutul mesajului. Dacă destinatarul nu primește comunicarea corect, atunci comunicarea nu a avut succes.

Având în vedere acest lucru, ar trebui să comunicăm mesajele noastre așa cum știm că destinatarul trebuie să le primească. Aceasta nu include doar metoda de comunicare pe care o alegem, ci și limba. Dacă încercăm să comunicăm în limba engleză cu cineva care vorbește doar chineză, atunci comunicarea nu va avea succes. Toate aspectele legate de diversitate ar trebui să intre în ecuație, împreună cu metoda preferată. Dacă vreodată nu sunteți siguri de ceea ce este necesar, testați.

Într-o zi, fiul meu a întrebat ce vom mânca la cina. I-am spus că vom mânca quiche. A spus: „Chiar? Nu-mi place quiche-ul. Nu putem avea ceva diferit? I-am răspuns cu: „Hmmm, ce zici de plăcintă cu slănină și ouă?” - Da, te rog, mamă!

O simplă schimbare a limbajului de comunicare și rezultatul a fost complet diferit. Nu l-am mințit, deoarece versiunea mea de quiche este plăcintă cu slănină și ouă. Nu e ca și cum i-am schimbat numele sau rețeta sau i-am servit cu totul altceva. Ceea ce am făcut a fost să mă adaptez la limbajul și comunicarea lui. Nu știa ce este quiche-ul și subconștientul îl ajutase să decidă că nu-i plăcea cum sună acest aliment necunoscut. Era familiarizat cu slănină și ou și putea să-și alinieze felul de mâncare la memoria - stocată în subconștient - care îi spunea cât de mult îi plac acele două alimente.

Aș fi putut spune: „Totuși, asta avem la cină!” Aș fi putut să mă așez la masă cu el și să-l fac să mănânce fiecare gură de mâncare pe care mintea lui hotărâse dinainte că nu-i place. În schimb, am avut o cină plăcută și el a mâncat cu plăcere. A fost destul de deștept ca să mă întrebe după cină dacă sunt același lucru și i-am spus că da. A fost o lecție bună pentru el despre a nu judeca ceva pur și simplu pe baza unui nume sau pe lipsa lui de cunoștințe sau experiență.

La fel ca multe elemente ale IE, uneori ne lăsăm mândria deoparte să vedem ceva din punctul de vedere al celeilalte persoane, precum și din punctul nostru de vedere. Este vorba despre obținerea rezultatului dorit. Nu am gătit o altă masă. Nu am făcut nicio schimbare în ceea ce făceam în afară de schimbarea limbajului, ceea ce a schimbat complet experiența și rezultatul. Nu a trebuit să-l conving sau să îl forțez să mănânce și îi plăcea ce mănâncă. Cina a fost mult mai ușoară și mai plăcută.

Capacitatea noastră de a vedea și de a furniza comunicarea din ambele părți, nu doar din partea noastră, are un impact direct asupra mărcii noastre personale. Deși acest exemplu a arătat acest lucru din punct de vedere al familiei, vedem frecvent astfel de oportunități la locul de muncă. Modul în care gestionăm fiecare situație de comunicare va ajuta la formarea opiniilor și percepțiilor celorlalți despre noi.

Știm că percepțiile sunt cu adevărat realitate. Percepția cuiva despre noi, indiferent dacă suntem sau nu de acord cu ea, este realitatea lor până când decide să schimbe acea percepție. Auzim mult că ceea ce spun oamenii despre noi când nu suntem în cameră este marca noastră personală. Aș face un pas mai departe și aș spune că modul în care vorbim și ceea ce spunem despre alți oameni care nu sunt în cameră spune mai mult despre noi decât orice altceva.

Întâlniri cu scop

Când intrăm într-o cameră, scaunul pe care alegem să stăm spune multe despre noi și dă un ton emoțional. Înainte de a vorbi despre alegerea locului potrivit, ar trebui să înțelegem clar de ce ne plimbăm prin cameră și rolul pe care urmează să-l jucăm. Fie că este o întâlnire sau un eveniment, tot ceea ce facem ar trebui să aibă un scop. Statul în cameră pur și simplu pentru a menține scaunul cald este o pierdere totală de timp pentru noi și pentru toți ceilalți din cameră.

Iată cinci întrebări pe care să ni le punem înainte de a ne angaja la orice întâlnire, conversație sau eveniment:

1. Care este scopul și rezultatul propus al acestei întâlniri?
   Cu ce informații vreau să plec? Cu ce informații vreau să plece ceilalți?
2. Care este nevoia emoțională pe care o îndeplinesc pentru participanți sau pentru mine?
   Tot ceea ce facem este pentru un factor emoțional sau un rezultat. Cum mă voi simți dacă această întâlnire își servește scopul? Cum se vor simți alții?
3. Există o agendă?
   Ce se va întâmpla la întâlnire? Cum se va desfășura? Ce vom discuta? De unde începem? Cât va dura?
4. Sunt invitați oamenii potriviți?
   Au venit toți cei de care avem nevoie în cameră pentru a atinge scopul și rezultatul dorit? Este cineva în cameră care nu este necesar? Prea mulți oameni în cameră pot avea ca rezultat distragerea atenției și mai puțină conexiune emoțională atunci când se încearcă obținerea rezultatului corect.
5. Este această întâlnire cea mai bună formă de comunicare?
   De ce trebuie să fim aici chiar acum, împreună? Se poate face acest lucru prin e-mail? Care este scopul conexiunii umane?

Întâlnirile de echipă sunt un exemplu perfect al scopului conexiunii umane. Întâlnirile echipei sunt rareori despre informații, deoarece informațiile pot fi furnizate cu ușurință prin e-mail. Ținem întâlniri de echipă pentru a crea o conexiune, o legătură, o oportunitate de a comunica cu ceilalți membri ai echipei, pentru a crea relații. Când întâlnirile de echipă se transformă în depozite de informații, acestea și-au pierdut scopul principal.

Odată ce suntem încrezători că întâlnirea are un scop și tot ce este necesar pentru a obține rezultatul dorit, atunci trebuie să înțelegem rolul pe care trebuie să îl jucăm în întâlnire. De ce am fost invitați? Ce valoare vom aduce acestei întâlniri?

Figura 3 prezintă cele patru roluri cheie jucate în cadrul întâlnirilor.

Președinte

Rolul președintelui este de a se asigura că întâlnirea realizează exact ceea ce și-a propus. El desfășoară efectiv întâlnirea în conformitate cu ordinea de zi. Președintele poate fi un facilitator care nu trebuie să știe nimic despre specificul întâlnirii, în afară de scopul, calendarul și ordinea de zi. Ar putea fi și expertul din cameră.

Destul de des persoana cu expertiză în subiectul întâlnirii preia rolul de președinte. Dacă întâlnirea include o echipă de un anumit tip, liderul echipei poate conduce întâlnirea. Rotirea președintelui oferă creștere și oportunități pentru ceilalți. De asemenea, modifică procesul și creează schimbare, iar mintea noastră conștientă poate deveni confuză și poate atrage subconștientul pentru asistență. Acest lucru poate crea mai multă concentrare și oportunități pentru ca să fie implicată mintea emoțională.

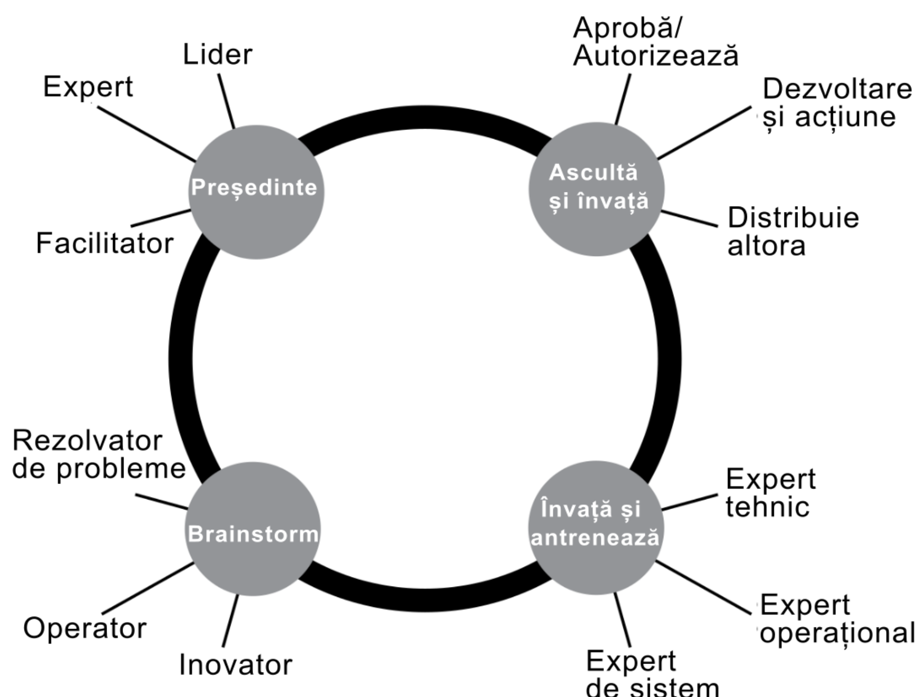


Figura 3: rolurile jucate în întâlniri

Ascultă și învață

Rolul tău poate fi să asculți și să înveți. Uneori ești invitat la o întâlnire pentru a primi informații și a învăța din acestea. Nu trebuie să fie o sesiune de antrenament; poți fi invitat pentru a afla doar informațiile care se discută. S-ar putea să fii cel care trebuie să aprobe sau să autorizeze informațiile sau cel care ar putea dezvolta acțiuni. Poți fi reprezentantul unui grup de oameni și să afli informațiile pe care să le împărtășești altora după întâlnire.

Indiferent de motiv, dacă rolul pe care îl joci este să asculți și să înveți, ar trebui să ai un caiet și să arăți că scopul a fost atins prin limbajul corpului sau prin confirmare. A merge la orice întâlnire sau eveniment fără a lua notițe trimite un subton emoțional care înseamnă că nu consideri nimic important de notat la acea întâlnire.

Brainstorming

Poate că ai fost invitat la întâlnire pentru a face brainstorming. Trei tipuri de oameni alcătuiesc rolul de brainstorming în întâlniri, așa cum se arată în figura 3.

Suntem inovatorul, cel care provoacă modul în care alții gândesc sau fac lucrurile? Sau rezolvatorul de probleme, care îl completează pe inovator, aducând cele mai bune idei împreună și rezolvând orice obstacole sau blocaje pe parcurs? Sau poate că suntem cel care lucrează: persoana care combină rezultatele inovatorului și cele ale rezolvatorului de probleme și le transformă în acțiuni măsurabile pentru a se asigura că se întâmplă cu adevărat.

Dacă vii la întâlnire jucând rolul unui brainstormer înseamnă că mentalitatea ta ar trebui să fie într-o poziție deschisă și creativă, lucru care necesită cu siguranță atingerea minții subconștiente.

Învață și antrenează

Ai rol de profesor sau antrenor al întâlnirii? Poate că ești acolo pentru a furniza informații celorlalți oameni din întâlnire. Chiar și atunci când predăm sau antrenăm, este important să ne amintim ce expertiză aducem și să rămânem pe propria noastră cale. Ești expertul de sisteme expertul operațional sau expertul tehnic? Care este expertiza și ce vor oamenii să audă de la tine?

* * *

Este foarte posibil să jucăm mai multe roluri într-o întâlnire sau chiar să adoptăm alte roluri

în timpul întâlnirii. Oricum, dacă nu este clar rolul pe care îl jucăm, întrebați organizatorul înainte de întâlnire. A fi la o întâlnire fără un anumit rol, ne face uneori pasivi. Mintea noastră nu se va focaliza pe nimic și va fi timp pierdut.

Alegerea scaunului potrivit

După ce avem un scop și înțelegem rolul pe care îl jucăm în întâlnire, să alegem locul potrivit pentru a avea cel mai mare impact asupra rezultatului.

În capul mesei

Acesta este locul perfect pentru a avea acces la toți oamenii din cameră și pentru a conduce și controla natural. Este adesea folosit de către președintele sau organizatorul întâlnirii. Este, de asemenea, un loc potrivit pentru antrenor sau profesor. Dacă căutăm să nu atragem atenția asupra noastră, atunci cu siguranță acesta nu este locul pe care să stăm.

Scaunul din mijloc

Scaunul din mijloc, înconjurat de toată lumea, creează o unitate. Ajută la crearea unei staturi uniforme și este cu adevărat eficient în sesiunile de brainstorming. Scaunul din mijloc tinde să fie, de asemenea, poziția periferică perfectă pentru oricine se află în capul mesei.

Dacă vrem cu adevărat să avem un impact sau să fim observați de cineva anume în întâlnire, scaunul din mijloc care se află la fiecare capăt al vederii periferice, va fi un avantaj. Ajută, de asemenea, să zâmbești, să fii activ și să recunoști ceea ce se spune.

Conflict în cameră

Dacă există cineva în cameră cu care, în general sau potențial, am putea avea un conflict, implicit este să stăm în fața lor. Acest lucru creează instantaneu un sentiment subconștient „noi și ei" și poate declanșa sau crește șansa de conflict. A sta chiar lângă acea persoană, creează o statură egală și apare tendința de a provoca sau de a pune întrebări, cel puțin celor care stau lângă noi.

* * *

Inteligența emoțională într-o întâlnire sau în orice grup de oameni începe cu rolul pe care îl jucăm și locul pe care stăm. Mintea subconștientă lucrează mereu în fundal. Înțelegeți nuanța emoțională care este trimisă oamenilor din jur și rezultatul emoțional.

Practicarea IE în întâlniri

Indiferent de cât de bine ne-am pregătit, comportamentul nostru în timpul unei întâlniri este cel care lasă impresia de durată. Iată câteva lucruri de evitat, unele fiind cu siguranță mișcări care limitează cariera:

- te joci pe telefon, ești distrat, ai propria conversație sau ești neatent
- limbajul corporal nepotrivit, stai aplecat, cu brațele încrucișate, poziție defensivă
- pleci din cameră fără un motiv sau fiind pre-organizat
- vorbești întrerupând alte persoane sau ești constant negativ
- lași transmisia video oprită într-o conferință video
- sosești târziu sau nu ajungi deloc
- trimiți pe altcineva fără a anunța organizatorul înainte de întâlnire
- vii fără un notepad/ dispozitiv
- comentezi, judeci sau faci glume nepotrivite.

Care este angajamentul tău și cât de prezent ești la întâlniri?

Câte lucruri facem pentru care nu ne angajăm 100%? Dacă nu ne angajăm în ceva, de ce facem asta?

Lucram cu niște bărbați uimitori care conduceau un program pentru bărbați de vârstă mijlocie care și-au pierdut identitatea sau, în general, au tot felul de probleme. Nivelul de angajament este ridicat, așa cum ar trebui să fie atunci când decidem să ne schimbăm viața în bine.

Unul dintre angajamentele lor a fost să vină la timp de fiecare dată, să ofere exact ceea ce li s-a cerut și să fie prezenți. Prima dată când m-am întâlnit cu directorul și cu un membru din consiliul său, directorul a făcut o confuzie de timp din cauza că ne aflăm în fusuri orare diferite și a întârziat două minute la întâlnirea online.

Am aflat că pedeapsa pentru el a fost să facă 500 de exerciții burpee purtând o vestă cu greutatea de 10 kg. De ce? Standarde. Simplu. Pedeapsa trebuia făcută în 24 de ore, înregistrată în acel interval de timp și împărtășită cu participanții la întâlnire. Scopul din spatele acestui lucru a fost acela de a se asigura că toată lumea s-a angajat 100% față de program, a venit la timp și a fost prezentă și concentrată la tot ceea ce au făcut.

A treia oară când m-am întâlnit cu ei, am întârziat cu un minut la întâlnire. Au râs. Au spus că consecința ar fi fost 200 de exerciții burpee într-o perioadă de 24 de ore, dar nu mă vor obliga să fac asta! Cu toate acestea, am făcut-o. Dacă ei s-au prezentat la timp, angajați și prezenți la întâlnirile noastre, atunci meritau acel nivel de respect.

Pentru cineva care făcea rar exerciții fizice și, cu siguranță, nu putea să facă 200 de exerciții deodată, mi-am schimbat mentalitatea și am reușit să fac acele 200 de exerciții, câte 10 o dată, pe tot parcursul zilei - și le-am livrat videoclipul. Chiar dacă, în următoarele două zile, mi-a fost greu să merg și chiar să respir, am învățat ceva important din asta.

Obținerea unui angajament în mentalitatea noastră și acordarea atenției noastre din toată inima, ne transformă în cea mai bună versiune a noastră.

La câte întâlniri, evenimente, chiar și apeluri telefonice arăți ca cea mai bună versiune a ta?

Când se termină o întâlnire, revizuiți scopul inițial pentru a vă asigura că a fost atins și revizuiți acțiunile sau pașii următori. Întotdeauna este bine să verifici dacă întâlnirea a fost eficientă și dacă a fost atins rezultatul emoțional final.

IE și e-mailuri

În februarie 2020, datele de la The Radicati Group au detaliat că depășim 306 de miliarde de e-mailuri trimise în întreaga lume în fiecare zi. Ei au prezis că până în 2024 vor fi aproximativ 361 de miliarde. Acest lucru a fost înainte de impactul real al pandemiei de COVID-19, care a arătat o creștere și mai mare a e-mailurilor pe măsură ce comunicarea față în față a devenit restricționată.

Pandemia a creat flexibilitate în mediul de lucru, mai mulți oameni lucrând de acasă și cu program de lucru extins. Acest lucru a permis ca mai puține persoane să comunice față în față și probabil numărul de e-mailuri a crescut mai repede decât se aștepta inițial.

Pe măsură ce e-mailul devine rapid metoda de comunicare preferată, devine o provocare pentru tot ceea ce am știut vreodată despre comunicarea eficientă.

Am știut întotdeauna că limbajul corpului și tonul pot fi mult mai importante decât mesajul real, dar atunci când avem de-a face cu e-mailuri, acestea sunt ambele absente. Așadar, atunci când cineva citește un e-mail, subconștientul său - bazat pe mediul actual, emoțiile sale, părerea preconcepută despre expeditor și/ sau subiect - creează tonul și limbajul corpului pe care le percepe și sunt însoțite de e-mail.

Știm cât de periculos poate fi! Mai ales când trimitem e-mailuri la fel de repede pe cât le pot tasta degetele. Nu este de mirare că comunicarea devine diluată, inexactă sau interpretată greșit.

Având în vedere limitările pe care e-mailul le creează în eficiența comunicării, este absolut esențial să folosim IE în e-mailurile noastre.

E-mailurile lasă o urmă permanentă și constituie marca noastră. Înainte de a înțelege cum să includem IE în e-mailurile noastre, să vorbim despre lucruri de evitat atunci când ne gândim

să trimitem un e-mail.

Trimiterea de CC și BCC

Copy carbon (CC) este un instrument excelent pentru a crea eficiență dacă o copie a unui e-mail trebuie să facă parte dintr-un fișier sau dacă un grup de oameni lucrează la ceva împreună și toți trebuie să fie afle ceva nou, sau chiar pentru prezentarea cuiva. CC ne salvează efectiv de trimiterea unui al doilea e-mail.

Din păcate, instrumentul CC a devenit suprautilizat de mulți oameni, contribuind în mare măsură la motivul pentru care ne simțim atât de „ocupați". A devenit noua normalitate să trimitem CC la un grup de oameni în fiecare e-mail, creând un traseu de e-mail înainte și înapoi (întrebare - răspuns), deoarece credem că toată lumea trebuie să știe tot ce se întâmplă în orice moment. Informațiile devin copleșitoare și nu există nicio modalitate de a stoca toate aceste informații în mintea noastră.

Lucrez cu lideri care își petrec cea mai mare parte a zilei fie trimițând e-mailuri, fie fiind în diverse întâlniri, fapt care le afectează productivitatea și mentalitatea. Este interesant de observat că cei mai mulți dintre ei trimit personalului e-mailuri CC despre care personalul „trebuie să ia la cunoștință". CC poate fi o formă de micromanagement și scade împuternicirea indivizilor de a prelua controlul asupra situațiilor și de a fi confortabil să ceară ajutor doar atunci când este necesar.

Dacă apare ceva și liderul trebuie să se implice, nu se poate baza pe amintirea unui e-mail pe care l-a citit acum două săptămâni. Există șanse mari să nu se bazeze nici măcar pe căutarea e-mailului, pentru a-l citi. Este posibil ca liderul să meargă direct la persoana implicată și să îi ceară detalii complete despre acel lucru sau să ceară dosarul pentru a-l citi. E-mail-ul trimis ca și CC în ultima lună este probabil confuz și o pierdere a timpului și a capacității minții.

Dacă ne uităm de câte ori primim sau trimitem CC în e-mailuri și cât timp și capacitate folosim citindu-le (sau chiar ștergându-le) în comparație cu cât contează de fapt, nu justifică „ce-ar fi dacă" se întâmplă ceva, care necesită implicarea unui lider.

Imaginează-ți că nu ai primit toate e-mailurile în care ești CC. Ar face asta o diferență pentru ziua ta? Dacă răspunsul este da, atunci revizuiește procesul.

Nu trebuie să știi tot ce se întâmplă în fiecare moment al zilei. Reconectează-ți creierul pentru a avea încredere și a-i împuternici pe cei din jurul tău.

Trimiterea altora de e-mailuri CC poate fi folosită ca o tactică de a speria pentru a-i determina pe destinatari să ia măsuri atunci când văd cine este în CC. Văd logica în asta și știu că poate funcționa, dar se poate, de asemenea, să distrugă credibilitatea persoanei care trimite e-mailul. E ca și cum ai trimite persoanei care este în CC și destinatarului că „Nu am primit această situație și am nevoie de numele și statura dumneavoastră să mă ajute". Va deteriora relația dintre persoana care trimite e-mailul și destinatarul e-mailului, deoarece este perceput ca „o pâră" și scade credibilitatea și respectul expeditorului în ochii persoanei care a primit CC în e-mail.

Există un singur motiv bun pentru care am ales să folosesc BCC (copie oarbă carbon). Acest tip de e-mail este trimis către mai multe persoane și nu dezvăluim adresele lor de e-mail, ca parte a confidențialității.

Dacă trimit un e-mail tuturor abonaților mei, toate adresele de e-mail ar trebui să fie BCC pentru a menține confidențialitatea. Dacă BCC este folosit în e-mailurile de confruntare sau la locul de muncă, acesta poate fi comparat cu versiunea electronică a bârfei. De ce am avea nevoie de cineva care să citească un e-mail, dar nu vrei să știe altcineva că a citit e-mailul? Încă nu am găsit un motiv inteligent din punct de vedere emoțional pentru a face asta.

Cuvinte inferioare sau agresive

Un e-mail nu este un loc pentru cuvinte intimidante sau agresive. Dacă există un mesaj dificil

de transmis, acesta ar trebui să fie făcut, dacă este posibil, față în față, chiar dacă este un apel video. În astfel de cazuri, e-mailurile ar trebui să fie o ultimă soluție și chiar și atunci, probabil că se poate aștepta ca mesajul să fie comunicat față în față.

Putem face un pas mai departe pentru a spune că un e-mail nu trebuie trimis niciodată atunci când suntem într-o stare foarte emoțională. Este mult prea ușor să ne eliminăm emoțiile într-un e-mail sau pe o platformă electronică. Amintiți-vă că orice mesaj trimis electronic oferă o urmă și un marcaj permanent. Când comunicarea este citită, aceasta nu va include doar dovezi ale stării tale foarte emoționale, ci va afecta și reacția emoțională a destinatarului. Acest lucru nu are deloc IE. Recomand cu căldură să te liniștești/ dormi înainte de a decide dacă ar trebui trimis un e-mail.

Fără romane

În funcție de firea fiecăruia, putem fi fie foarte detaliați, fie folosim detalii la nivel înalt. Comunicarea se referă la destinatar, așa că dacă trimitem un e-mail lung, asemănător unui roman către o persoană care privește lucrurile în ansamblu, la nivel înalt, există șanse mari ca destinatarul să deschidă e-mailul, să vadă cât este de lung, apoi să îl închidă imediat, fără să-l citească. Dacă e-mailul necesită o mulțime de informații, poate este mai potrivit un apel telefonic cu un e-mail rezumat. Sau se folosește un atașament la e-mail; sau cel puțin titluri din e-mail și un rezumat la nivel înalt în partea de sus.

Însă dacă destinatarul este o persoană orientată către detalii, va dori detalii complete sau este probabil să trimită un e-mail înapoi cu întrebări care solicită mai multe informații. Ar trebui să știm cui trimitem e-mailul înainte de a-l scrie și să ne amintim că este vorba despre destinatar, nu despre noi.

Timpul trimiterii

Timpul poate fi o preocupare atunci când vine vorba de trimiterea și primirea de e-mailuri. Este potrivit să trimiteți un e-mail de serviciu în afara orelor de program, noaptea târziu, în primele ore ale dimineții sau chiar în weekend? Odată cu disponibilitatea dispozitivelor inteligente, oprirea de la a lucra continuă să devină o provocare. Aici intervine proprietatea.

Dacă sunteți persoana care trimite e-mailul în afara programului de lucru, există un motiv pentru asta? Programul de lucru flexibil permite o varietate de aranjamente de lucru pentru a se potrivi mai bine multor oameni. Atâta timp cât expeditorul obține echilibrul potrivit între muncă și timp liber, asta este ceea ce contează.

Dacă sunteți persoana care primește e-mailul și simțiți că trebuie să răspundeți, trebuie să vă asumați acțiunile. Dacă nu vrem să deschidem e-mailul, atunci pur și simplu nu o facem. Dacă nici nu vrem să știm că este acolo, putem dezactiva notificările noastre prin e-mail. Dețineți decizia - nimeni nu stă lângă noi și ne obligă să citim sau să răspundem la e-mail. Avem capacitatea de a lua propria decizie în funcție de prioritățile și consecințele noastre la momentul respectiv. Doar noi putem decide asta. Deținem controlul.

Influențarea în e-mailuri

La fel ca la întâlniri și în orice facem în viață, fiecare e-mail ar trebui să aibă un scop clar și un rezultat așteptat. Care vrem să fie răspunsul? Vrem un răspuns? Ce fel de răspuns ar fi ideal? Este important să avem răspunsuri la aceste întrebări chiar înainte de a redacta e-mailul. De asemenea, ar trebui să folosim aceste întrebări ca o listă de verificare înainte de a trimite un e-mail.

Procesul prezentat în figura 4 aduce IE în cuvintele pe care le folosim în e-mailuri și valorifică procesul prin care trece mintea noastră pentru a ne ajuta să obținem rezultatul dorit.

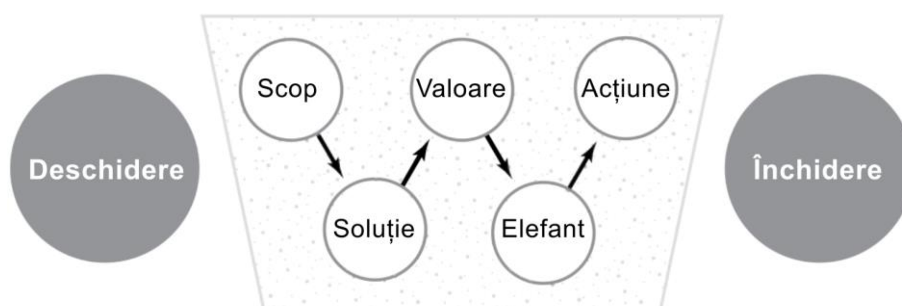


Figura 4: Influențarea prin e-mail

Deschidere

Pe prima linie, aranjăm scena. Aceasta este oportunitatea de a crea o conexiune și de a ajuta la introducerea conținutului în subconștientul destinatarului. Este grozav dacă îl poate opri să răsfoiască printre e-mailuri cu mintea conștientă și să se reorienteze asupra e-mailului nostru.

Ar trebui să înceapă întotdeauna cu un salut. Acest salut ar trebui să se potrivească cu propria personalitate și relație cu destinatarul. Nu ar trebui să fie prea diferit de felul în care ai vorbi dacă l-ai suna sau l-ai vedea pe stradă.

Nu subestima niciodată valoarea primului cuvânt. Pentru mine, un e-mail care începe cu „Amy”, în loc de „Bună”, „Salut” sau „Hei”, mă indispune. Sunt o persoană, așa că vreau să spun „hei” înainte de a trece la treabă. Facem afaceri cu oameni, nu cu produse, așa că cu cât putem crea mai multă conexiune ca persoană, cu atât mai bine.

Voi pune, de asemenea, o întrebare legată de cum se descurcă sau cum i-a fost săptămâna/ weekendul. Având în vedere că a întreba pe cineva cum a fost weekendul sau cum se descurcă a devenit un pic pilot automat și lipsit de sens, îi arăt ce vreau să spun, anunțând cum sunt și ce am făcut. Astfel îi permit să intre în viața mea și îi arăt partea personală a mea.

Acest lucru creează o pauză în gândurile lui, trimițându-l în mintea subconștientă. A împărtăși puțin despre mine îi încurajează pe mulți să împărtășească, la schimb, ceva cu mine. Acesta este modul în care construim relații autentice - prin grijă.

Scop

Vrem să arătăm care este scopul e-mailului. Nu încercați să ascundeți scopul e-mailului sub altceva. Destinatarul nostru nu ar trebui să caute un mesaj ascuns sau motivul primirii e-mailului.

Soluție

De obicei, e-mailurile sunt trimise pentru că există o problemă sau ceva care necesită informații sau un răspuns. Odată ce scopul este clar, ar trebui să detaliem soluția propusă. Acest lucru ar trebui să se potrivească scopului nostru și a ceea ce căutăm să obținem cu acel e-mail.

Valoare

Apoi arătați / descrieți valoarea pe care soluția dvs. o aduce situației sau „la ce ajută”. Să nu ne păcălim, având în vedere că tot ceea ce facem este pentru un rezultat emoțional, tot ceea ce facem trebuie să aibă în el ceva pentru „mine”. Precizați acea valoare și precizați valoarea pentru toți cei implicați.

Elefantul din cameră

Întotdeauna există un elefant în cameră. „Elefantul” este răspunsul evident care ne-ar putea veni în minte la ceea ce sugerăm că nu va funcționa. Presupuneți că destinatarul dvs. nu este de acord cu scopul, soluția sau valoarea și le înțelege ca pe o potențială îngrijorare. Care ar fi

acea îngrijorare? Semnalați această problemă și explicați cum v-ați gândit la ea și cum poate fi remediată. Acest lucru liniștește incertitudinea din mintea destinatarului.

Acțiune

Ce vrem să facă după ce a citit e-mailul? Oferiți ceva simplu: fie enumerați, fie rezumați exact care sunt pașii următori. Cu cât acest lucru este mai ușor, cu atât este mai probabil ca aceștia să fie de acord. Amintiți-vă că minții noastre îi place să găsească cea mai ușoară și mai rapidă soluție. Scopul acțiunii ar trebui să fie un simplu „da” sau „mulțumesc”.

Asigurați-vă că enumerați toate alternativele pentru a minimiza numărul de e-mailuri trimise pentru clarificarea problemei/ soluției. „Dacă răspunsul tău este A, atunci vom cere x, y și z; iar dacă răspunsul tău este B, atunci vom avea nevoie de q, r și s.” Întrebați dacă răspunsul lor este A sau B, fără a spune că rezultatul este garantat pentru a evita trimiterea altui e-mail. Fii transparent și oferă imaginea completă din timp.

Închidere

Închiderea este la fel de importantă ca și deschiderea. Acesta este momentul în care afacerile sunt lăsate deoparte și facem buclă în jurul elementului uman și a conexiunii.

Închiderea este modul în care menținem și creștem relațiile, indiferent de ce afacere este necesară între ele. Încheiem un e-mail în mod similar cu modul în care încheiem un apel telefonic sau o conversație față în față.

Formularea pe care o folosim în această încheiere stabilește și așteptări cu privire la momentul în care e posibil să primim răspuns. Dacă am spune „Bucurați-vă de restul săptămânii”, arată că nu ne așteptăm să comunicăm din nou săptămâna aceasta. În timp ce „Bucurați-vă de restul zilei” înseamnă că ne așteptăm să comunicăm din nou mâine. Intervalul de timp pe care îl folosim în această încheiere va vorbi subconștientului destinatarului, spunându-i când ar trebui să răspundă, precum și relația și rezultatele emoționale.

* * *

Cuvintele folosite într-un e-mail și în orice conversație ar trebui să aibă subtonul emoțional adecvat. Comunicarea folosind cuvintele „tu”, „al tău” și „eu” poate părea agresivă și poate crea conflicte. În timp ce cuvintele „noi”, „nostru” și „noi” creează un sentiment de parteneriat, de statură egală și de unire.

Verificați din nou scopul și rezultatul așteptat. Conținutul din e-mail se potrivește cu ele? Vom obține rezultatul așteptat?

Înainte de a trimite e-mailul, ar trebui să îl citim întotdeauna cu voce tare. Nu se citește în gând. Când citim în gând, mintea noastră poate introduce sau schimba cuvinte pentru a se potrivi la ceea ce încercăm să spunem, astfel încât erorile să poată fi ușor ratate. Ar trebui să îl citim cu voce tare (sau în șoaptă), forțându-ne mintea să citească fiecare cuvânt.

Figura 5 prezintă un exemplu de e-mail creat folosind procesul de mai sus. E-mailul a fost trimis unei persoane cu detalii ridicate, de unde lungimea și nivelul de detaliu din e-mail. Acest proces poate fi acoperit cu ușurință într-un e-mail cu doar patru propoziții, fiecare propoziție bifând un număr de pași.

	Bună Jayde
Deschidere	Sper că vă bucurați de programul de comunicare IE la fel de mult cât îmi place și mie să-l ofer. Ce grup minunat de oameni avem această rundă!
Scop	A fost grozav să testăm conținutul și orele, în timp ce parcurgem prima livrare a programului de 6 săptămâni. Am observat că primele 2 sesiuni au durat mai mult de o oră, ambele au durat cam o oră și 15 minute. Este cu 15 minute mai mult decât am anticipat și chiar și atunci unele activități par grăbite spre final.
Soluție	Am revizuit formatul pentru programul din martie și am optat pentru a trece

	la un program de 3 săptămâni cu 2 ore pe săptămână în loc de o oră timp de 6 săptămâni.
Valoare	Acest lucru reduce introducerea, recapitularea și închiderea celor 6 sesiuni la 3, oferind mai mult timp pentru conținut. De asemenea, înseamnă că participanții trebuie să fie disponibili doar pentru 3 întâlniri, nu pentru 6.
Elefant	Eram îngrijorată că un bloc de 2 ore într-o seară după ce am petrecut toată ziua la serviciu ar putea fi prea mult; cu toate acestea, feedback-ul a fost că ora trece foarte repede și disponibilitatea pentru 3 săptămâni este mai favorabilă.
Acțiune	Tocmai au fost anunțate datele programului din martie pentru următoarea rundă a Programului de comunicare și a noului Program de aptitudini/ leadership pentru oameni. Ambele se bazează pe noua structură, fiind de 3 săptămâni cu câte 2 ore pe săptămână. Mi-ar plăcea să aud părerile voastre despre noile structuri de program.
Închidere	Îți mulțumesc foarte mult, Jayde, pentru că faci parte din prima rundă a Programului de comunicare IE. Este întotdeauna fantastic să avem oameni atât de pasionați și onești în sală, în timp ce ne perfecționăm timpul și conținutul. Dacă în orice moment trebuie să plecați înainte de încheierea sesiunii, vă rog să faceți acest lucru și sunt bucuroasă să vă contactez mai târziu pentru a analiza orice ați ratat. Să aveți un weekend fantastic! Cu mulțumiri, Amy

Figura 5: exemplu de e-mail influent

Pasionat vs egoist

Când accesăm IE și petrecem mult timp în subconștientul nostru, putem deveni destul de pasionați de ceea ce facem și de cum o facem. Urmărirea procesului de recablare IE pentru a ne perturba mentalitatea prin „Face it" (a recunoaște) și „Feel it" (a simți) ar trebui să ne ajute întotdeauna la auto-reglare și la înțelegerea celorlalți, dar există momente în care putem fi prinși într-o conversație și pasiunea noastră devine egoistă.

Am auzit unii oameni care își justifică lipsa de IE ca fiind datorată pasiunii lor pentru ceea ce fac. Linia este în regulă, dar cu siguranță există o diferență și a învăța să identificăm punctul în care trecem linia înseamnă să ne întrebăm când se schimbă accentul de la „alții" la „eu".

Ego-ul este ceva ce avem cu toții; ego-ul nu este un cuvânt rău. Este definit ca nivelul nostru de stimă de sine sau de importanță de sine. Această măsură există în noi toți. Când depășim limita pentru a deveni egoiști, ne referim la asta ca având un „ego mare". Cuvântul „egoist" este descris ca fiind excesiv de îngâmfat sau absorbit în noi înșine – egocentrism, egoist, egocentric și lista poate continua.

Pasiunea înseamnă a avea o emoție puternică care ar putea fi greu de stăpânit sau de controlat. Pasiunea noastră se aliniază de obicei în mare măsură la credințele și valorile noastre. Având în vedere acest lucru, nu ar trebui să fie surprinzător că pasiunile fiecăruia diferă și că oamenii nu vor fi întotdeauna de acord unii cu alții, deoarece convingerile și valorile lor pot diferi.

Când devenim cu adevărat pasionați de ceva, avem tendința să intrăm într-o deturnare emoțională în care emoțiile ne conduc mintea și mintea noastră logică se oprește între timp.

Atât pasiunea, cât și egoismul sunt convingeri emoționale puternice. Egoismul ne pune pe primul loc, în timp ce pasiunea vrea să împărtășească acea credință și entuziasm cu ceilalți. Emoțiile de bază aliniate cu pasiunea tind să fie entuziasmul sau dragostea, în timp ce egoismul este îngâmfarea și faptul că trebuie să aibă dreptate. Există un accent profund pe

„eu” și recunoașterea capacității noastre sau a cunoștințelor noastre cu egoism, în timp ce concentrarea profundă tinde să fie pe „ceilalți” și împărtășirea emoției atunci când suntem pasionați.

Cu toții ne putem aminti de cineva din viața noastră pe care l-am descrie ca fiind pasionat și nu egoist. Impactul fiecărei convingeri emoționale puternice este extins, nu numai asupra mărcii noastre personale, ci și asupra modului în care îi facem pe alții să se simtă. Cercetările arată că rasa umană beneficiază foarte mult de pe urma sărbătoririi victoriilor și succesului, dar când este în regulă și când merge prea departe?

Într-o întâlnire pe care o conduceam, i-am rugat pe participanți să-mi spună ceva ce îi pasionează cu adevărat. Una dintre doamne a ridicat mâna și a spus „gătitul”!

Am continuat să-i pun întrebări pentru a afla ce anume îi plăcea să gătească și am aflat că e vorba despre prăjituri. I-am văzut pasiunea pe toată fața în timp ce i-am cerut să-mi descrie prăjiturile ei.

Am fost cu toții prinși de pasiunea ei, când ne-a povestit cum ciocolata a fost una dintre preferatele ei și că sunt prăjituri drăguțe, mari, cu acel miez moale. Și sunt și mai bune când sunt mâncate direct din cuptor.

Erau oameni în cameră care încercaseră prăjiturile ei și erau de acord că sunt uimitoare. Nu exista nicio îndoială că la acel moment era extrem de pasionată de credința ei în capacitatea ei de a face prăjituri delicioase și dorea ca toată lumea să simtă acea pasiune și să se bucure de ea.

Mi-am pierdut în mod intenționat orice expresie a feței, mi-am transformat entuziasmul într-o încruntătură și i-am spus că nu-mi plac prăjiturile moi - că prefer mult prăjiturile crocante și nu eram sigur că mi-ar plăcea deloc prăjiturile ei. În acel moment, postura și emoțiile ei s-au schimbat. Ea a început să-mi spună de ce fursecurile moi sunt mai bune decât prăjiturile crocante și am mers înainte și înapoi până când a decis că în mod clar nu am încercat prăjiturile ei și că erau cele mai bune, aproape închizând conversația.

Această doamnă a fost un membru minunat, foarte respectat al echipei și nu ar fi fost niciodată descrisă ca egoistă. Dar în acest moment, pasiunea a dispărut și linia către egoism fusese depășită.

De ce s-a întâmplat asta?

Toate acestea ne revin în minte, trebuind să fie corecte. Răspunsul firesc este apărarea. Venim cu toate motivele pentru care avem dreptate, deoarece dacă cealaltă persoană are dreptate, asta ar însemna că greșim. A greși nu ne convine în mod natural. Am văzut punctul în care coacerea prăjiturii s-a schimbat de la a fi pasiunea ei și de a o împărtăși cu ceilalți la nevoia ei de a avea dreptate, aici apărând egoul.

Doamna din această poveste este cu siguranță cunoscută ca nefiind egoistă. Ea este cu adevărat cea mai dulce persoană. Când a ridicat prima dată mâna, m-am întrebat cât de bine ar funcționa acest exemplu având în vedere personalitatea ei. Adevărul este că ni se întâmplă tuturor, deci cum devenim conștienți și cum ne folosim IE pentru a limita acest lucru?

Să revenim la momentul în care i-am spus prima dată că nu-mi plac prăjiturile moi și că prefer mult prăjiturile crocante. În acest moment, ne întrebăm, această conversație sau situație este acum despre mine sau despre alții? Dacă este vorba despre alții, ar trebui să începem să punem întrebări în loc să intrăm în mod defensiv, de judecată. „Hmm, ce interesant. Amy, spune-mi de ce îți plac atât de mult prăjiturile crocante?” „Au ele ceva care le face atât de bune?”

Există un motiv pentru care oamenii, în general, nu vorbesc despre religie, politică și chiar despre vaccinări și preferințe nutriționale. Sunt conversații conduse de niveluri înalte de credință și pot deveni foarte repede o bătălie egoistă în locul unei conversații despre pasiune.

Fiecare dintre noi este diferit și asta ne face speciali. Nu fi „de acord să nu fii de acord”. Acesta este o retragere și o încăpățânare, trimițând mesajul că eu am dreptate și tu greșești și m-am săturat să încerc să te conving de asta, așa că renunț.

Fii deschis, pentru că toți suntem diferiți și fă-ți timp să apreciezi.

Ascultați, înțelegeți, empatizați și aflați cine sunt. Asta ne face atât de fascinanți. Preluarea acestor informații ne-ar putea ajuta să testăm o credință sau o valoare și poate chiar s-ar putea

schimba una. Facem acest lucru punând întrebări, nu forțând opinii și convingeri.

De reținut

- Comunicarea nu este despre noi, este doar despre destinatar. Este vorba despre stilul, nevoile și capacitatea lui de a înțelege pentru a obține rezultatul potrivit.
- O comunicare excelentă înseamnă că uneori ne lăsăm mândria deoparte și lăsăm pe cealaltă persoană să găsească și să ofere răspunsul.
- Majoritatea oamenilor nu vor să li se spună ce să facă. A pune întrebări creează putere în cealaltă persoană, deoarece ea este cea care oferă răspunsul.
- Unele dintre cele mai eficiente metode de comunicare implică pauzele și ascultarea. Așa învățăm cu adevărat despre ceilalți și despre ce au de spus.
- Fiecare cuvânt poartă o nuanță emoțională care creează statură, comunică cu subconștientul și influențează rezultatul.
- Comunicarea ar trebui să aibă întotdeauna un scop clar, fie că este printr-o conversație verbală, un e-mail sau o întâlnire. De asemenea, ar trebui să știm exact ce rol avem în comunicare.
- Comunicarea prin tehnologie necesită niveluri ridicate de IE pentru a se asigura că mesajul, tonul și limbajul corpului sunt interpretate cu acuratețe.
- Linia fină dintre pasiune și egoism se rezumă la capacitatea de a pune întrebări și de a folosi IE, în loc de a fi defensiv.

Capitolul 9. Conducere: Să fim motivați și să ne atingem întregul potențial

Există foarte puține îndoieli că oamenii au idei fantastice! Mintea noastră poate să ajungă la exces, gândindu-ne la toate momentele posibile de „ce-ar fi dacă”: „Dacă am face-o așa?” „Dacă am reproiecta produsul pentru a-l îmbunătăți?” „Dacă am renova casa?” Ideile reale nu sunt în general acolo unde se află problema. Trecerea de la idei la etapa de implementare, este o cu totul altă poveste.

Avem tendința de a porni cu cele mai bune intenții doar pentru a găsi „blocaje” în calea noastră. Nu este suficient timp, nu suficienți bani, nu suficientă energie - este prea greu și copleșitor. În timp ce frica, îndoiala de sine și amânarea pot împiedica multe idei grozave, structura creierului și nevoile și răspunsurile noastre comportamentale umane joacă, de asemenea, un rol important în acest proces.

Recablarea creierului pentru a atinge obiectivele

Există încă multă confuzie în ceea ce privește cercetarea dacă creierul poate determina diferența dintre imaginație și realitate. În timp ce unii cercetători cred că subconștientul nu poate identifica diferența dintre imaginație și realitate, alții spun că creierul procesează cele două zone diferite în moduri complet diferite.

Știm că subconștientul deține răspunsul nostru emoțional, împreună cu memoria noastră pe termen lung și știm că tot ceea ce facem este pentru a avea un rezultat emoțional sau un conducător. Ne putem imagina cum ne vom simți pe baza fiecărui rezultat datorită memoriei, valorilor, credințelor și declanșatorilor, așa că nu se știe complet dacă ceea ce ne imaginăm devine de fapt realitate sau pur și simplu atinge acele amintiri, valori, credințe și factori declanșatori.

Ceea ce știu este că uneori mă trezesc dimineața și visul pe care l-am avut în timpul nopții pare atât de real, încât mă străduiesc să renunț la el. Am auzit multe povestiri ale soțului meu și ale colegilor săi despre anii de liceu și mă simt de parcă am fost acolo — pot să mi le imaginez și să le povestesc din nou pe fiecare dintre ele! Și când mama scoate fotografii vechi de când eram copil, habar nu am dacă sunt amintiri pe care mi le amintesc sau amintiri ale imaginației mele, care au fost create vizualizându-le de fiecare dată când mama îmi spunea

poveștile din spatele fotografiilor.

Dacă tot ceea ce facem este pentru un rezultat emoțional, în momentul în care putem crea vizual imaginea rezultatului final și putem atașa un rezultat emoțional acelui rezultat final, am încorporat acel gând în mintea noastră, indiferent dacă este imaginație sau realitate. Avem emoții atașate și știm cum ne-am simți dacă am obține rezultatul emoțional dorit pe care tocmai l-am creat vizual. Acum că este încorporat în mintea noastră, ne face să ne dorim și mai mult, astfel încât să putem simți acel rezultat emoțional. Acest lucru ne dă un sentiment de pierdere pentru că știm ce am putea avea, dar în prezent nu avem.

Diferența dintre ceea ce avem de fapt acum și ideile sau obiectivele noastre uimitoare poate fi destul de mare, așa că ne putem simți copleșiți gândindu-ne cum putem ajunge acolo. Sau putem crede că nu vom avea niciodată timp sau bani pentru a face acel lucru.

Cu fiecare idee sau scop nou, declanșăm o substanță chimică în mintea noastră. Substanța chimică cheie atunci când vine vorba de motivație, idei și obiective este dopamina.

Dopamina

Dopamina este un tip de neurotransmițător, dar este adesea menționată drept mesagerul chimic care trimite mesaje prin nervii noștri. Este declanșată și eliberată atunci când ne aflăm într-o situație plăcută sau avem un sentiment de realizare. Dopamina devine cel mai bun prieten al nostru atunci când avem idei sau obiective. Când ne vine o idee pentru prima dată și primim acea val de emoție, fericire sau plăcere, aceasta este dopamina. De fiecare dată când dopamina este eliberată, ne oferă mai multă motivație pentru a continua – pentru a obține mai mult – ceea ce duce apoi la eliberarea de mai multă dopamină. Este ușor de înțeles de ce dopamina este, de asemenea, legată de consumul de droguri și, în ultimii ani, de rețelele de socializare, cu „like-urile” și alte interacțiuni care creează un cerc vicios al dopaminei de a dori mai mult.

Lipsa de dopamină ne poate face să ne simțim plați, lipsiți de motivație, să ne simțim ca un eșec și poate duce la anxietate sau depresie. Așadar, cum folosim dopamina pentru a ne motiva și a conduce cu viteză maximă pentru a ne transforma obiectivele în realitate? Simplu: atașăm rezultate emoționale și recompense obiectivelor.

Rezultate emoționale și recompense

Există multe moduri diferite de a stabili obiective puternice și măsurabile. Unul dintre cele mai frecvent menționate la locul de muncă este acronimul obiectivelor SMART, al lui Peter Drucker în 1954. Acronimul înseamnă Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-based. Conceptul ajută la crearea de obiective care sunt extrem de clare, oferă direcție și nu lasă îndoieli dacă au fost atinse sau nu.

Există multe variante ale SMART, definiția acronimului modificându-se ușor și adăugând un ER la sfârșit făcându-l obiectiv SMARTER - MAI INTELIGENT. ER are, de asemenea, variații de definiții în diferite industrii, cercetătorii NLP spunând că ER înseamnă Emotion și Reward.

Întotdeauna am fost un mare fan al obiectivelor SMART, deoarece acestea dau substanță ideilor sau viselor. ER ca Emoție și Recompensă este locul în care aducem subconștientul în ceea ce era anterior un scop care derivă în principal din mintea conștientă.

Știm că tot ceea ce facem se bazează pe un rezultat emoțional, așa că aducem acest rezultat emoțional în obiectiv pentru a ne aminti ce avem de câștigat în atingerea obiectivului și ce avem de pierdut dacă nu-l atingem. De îndată ce recunoaștem și deținem aceste două rezultate emoționale potențiale, ne-am legat subconștientul de scop și ne-am creat „de ce”-ul și scopul.

Să presupunem că am următorul obiectiv:

„Eu și soțul meu ne vom duce copiii la Disney World din Orlando, Florida, timp de 2 săptămâni, în iulie 2022.”

Aplicând conceptul SMART, acesta este specific, măsurabil, realizabil, realist și bazat pe timp. Am un obiectiv puternic pe care am toate cele mai bune intenții de a-l îndeplini. Dacă nu

îl realizez, voi fi dezamăgit și probabil că voi încerca din nou anul următor.

Acum îmi pun întrebarea: „De ce?” De ce este acest obiectiv important pentru mine? De ce vreau să se întâmple asta? Cum mă voi simți dacă voi îndeplini acest obiectiv?

Răspunsul la „de ce” meu este „pentru ca copiii mei să poată experimenta sentimentul Disney World cât sunt încă tineri”: pentru ca ei să aibă acea experiență uimitoare de a trece de porți și de a vedea castelul Cenușăresei atunci când sunt suficient de tineri pentru a-l aprecia; să ne creăm amintiri și să călătorim împreună în străinătate în familie, lărgindu-ne orizonturile. Mă voi simți ca și cum soțul meu și cu mine le-am transmis copiilor noștri un vis din copilărie pe care l-am avut și eu în copilărie. Știu că îi va face atât de fericiți și, la rândul lor, mă vor face atât de fericită, ca mamă a lor.

Gândul la acest lucru creează o conexiune emoțională între scop, subconștient și conducătorul meu emoțional.

Acum, dacă ajungem în iulie 2022 și nu am atins acest obiectiv, chiar o să fiu dezamagită. Nu mă voi simți bine. Sunt foarte conștientă de rezultatul emoțional pe care eu și familia mea îl vom simți în acel moment și dacă nu se întâmplă, este pentru că nu mi-am îndeplinit obiectivul.

Atașarea unui rezultat emoțional obiectivului meu l-a ridicat acum la un nivel mult mai înalt, ceea ce îmi ridică și determinarea și motivația de a-l atinge. Obiectivele de lucru nu tind să aibă același nivel de atașament emoțional, dar tot trebuie să existe întotdeauna un „ce înseamnă asta pentru mine?” pentru fiecare membru al echipei. Trebuie să înțelegem și să ne conectăm emoțional la obiectiv. Trebuie să vrem să-l atingem și pentru a face acest lucru, trebuie să existe un motor emoțional și un rezultat.

Cum te-ai simți dacă ți-ai atinge scopul? De ce ai vrea să te simți așa? Care ar fi beneficiul pentru tine?

Cercetările în neuroștiință și psihologie discută potențialele beneficii ale recompenselor atunci când vine vorba de motivație și atingerea obiectivelor. Impactul recompensei asupra motivației noastre este influențat de complexitatea învățării și a scopului; cu toate acestea, există suficiente cercetări care arată că „atârnarea morcovului” (recompensa la care vrei să ajungi) încă are un impact pozitiv asupra multora dintre noi. În egală măsură, sărbătorirea este o parte cheie a culturii și umanității noastre. Oferă timp pentru a te opri, a aprecia, a reflecta și a te bucura. Adăugarea unei recompense sau a unei forme de sărbătorire la obiectivele noastre adaugă un element suplimentar de conexiune emoțională și o oportunitate de a ne crește motivația și ceea ce avem de realizat.

Aș adăuga la obiectivul Disney World, recompensa de a rămâne într-o stațiune Disney ca obiectiv general și de a cumpăra haine noi înainte de a pleca sau de a savura o cină în familie la restaurantul preferat în weekendul dinaintea plecării, ca etape la scopul meu. Acest lucru oferă acel „morcov care atârnă” suplimentar și se adaugă la entuziasm. Ca familie, ne putem sărbători realizarea de a ne trăi obiectivul.

Niciodată să nu subestimați impactul recompensei și al sărbătoririlor la locul de muncă. Am văzut multe companii cu obiective pe termen lung, care, la sfârșitul anului financiar, trec direct în anul următor fără să-și facă cu adevărat timp să se oprească, să aprecieze, să reflecte și să se bucure de ceea ce s-a realizat. Nu trebuie să fie un eveniment monetar sau de înaltă clasă; trebuie să se realizeze conexiunea emoțională cu membrii echipei, arătând mulțumiri și recunoaștere și sărbătorind ceea ce a fost realizat.

Odată ce avem un obiectiv SMARTER, împreună cu un rezultat emoțional puternic și o recompensă, este timpul să începem. Dar de unde începem? Acest moment poate deveni destul de copleșitor. Acel decalaj dintre starea actuală și starea viitoare poate fi descurajantă, cu atât de multe de făcut și atât de puțin timp. Acum este timpul să „reducem” și să folosim prietenul nostru, dopamina, pentru a ne ajuta să reușim!

Reducerea

Reducerea/ simplificarea obiectivelor noastre oferă oportunități multiple de a declanșa dopamina și de a elimina copleșirea. Industria fitness-ului face foarte bine acest lucru!

> **Să zicem că vreau să slăbesc 10 kilograme și 6 centimetri în șase luni. Mă întâlnesc cu antrenorul meu personal sau cu nutriționistul meu de sănătate și îmi stabilim obiectivul. Lucrăm împreună în fiecare săptămână la planul meu, măsurând, cântărind și analizând obiceiurile alimentare și exercițiile fizice.**
>
> **În fiecare săptămână la cântărire, pot vedea progresul și eliberarea de dopamină din creierul meu îmi dă mai multă motivație pentru a continua, știind că mă apropii de obiectivul meu. Chiar dacă am slăbit doar 1 kilogram și niciun centimetru în prima mea săptămână, văd progrese și știu că mă apropii de obiectivul final. De fiecare dată când au loc progrese, dopamina îmi declanșează motivația și continui. Dacă nu văd acel progres în fiecare săptămână și dopamina nu este declanșată, nivelul meu de motivație începe să fie afectat.**
>
> **Să ne imaginăm că m-am întâlnit cu antrenorul meu personal sau cu nutriționistul în sănătate și mi-am stabilit obiectivul pentru șase luni, dar nu i-am mai văzut, nu am vorbit, nu am mai călcat pe cântar și nu m-am măsurat timp de șase luni. Scopul ar fi foarte greu de atins. Aș lucra în speranța că sunt pe drumul cel bun. Când m-am pregătit pentru cântărirea finală la sfârșitul celor șase luni, dacă motivația mea ar ține atât de mult, aș fi destul de emoționată ca să văd ce am realizat.**

Reducerea înseamnă să luăm obiectivul și să-l împărțim în sub-obiective și acțiuni, știind că fiecare subscop și acțiune oferă o șansă pentru o eliberare de dopamină. Un obiectiv mare și consumator de timp este descompus în bucăți mici pe care mintea noastră le poate procesa și asupra cărora se poate concentra.

Dacă avem un obiectiv care va dura 90 de ore pentru a-l atinge și ne străduim să ne imaginăm că putem să îl realizăm, va suna mult mai realizabil dacă îl vedem ca o oră pe zi timp de trei luni. La fel, pierderea a 10 kilograme pare un obiectiv mare, în timp ce 1,7 kilograme pe lună pare în regulă. Este în continuare același obiectiv, dar mentalitatea noastră este complet schimbată doar datorită abordării noastre.

La locul de muncă, nu ne lipsesc niciodată idei și modalități de a face lucrurile mai bine. Unele dintre aceste idei se transformă în obiective sau proiecte. Unele se transformă în măsuri de performanță sau obiective de dezvoltare pentru un an întreg. Acesta este momentul în care este important să împărțim obiectivele în bucăți de dimensiuni mici, în loc „să stabilim și să uităm” ce se poate întâmpla, întrebându-ne de ce nu ne-am atins obiectivele și de ce am vorbit despre același lucru - idei sau obiective - de ani de zile.

Există trei pași cheie pentru a reduce:

- Identificați cele trei etape cheie în cadrul obiectivului.
- Creați trei acțiuni sub fiecare subscop.
- Potriviți intervalele de timp.

Figura 6 prezintă o foaie de lucru cu obiective SMARTER, folosind metoda de fragmentare, pentru scopul meu de a-mi duce familia la Disney World.

Toate obiectivele sunt obiective MAI INTELIGENTE	Interval de timp	
	Cât durează	Începe din
Scopul principal: **Să merg cu familia într-o excursie la Disney World în Orlando în iulie 2022, timp de 2 săptămâni. Voi fi foarte mândră, ca mamă, să-mi văd copiii la Disney World și să-mi împlinesc un vis. Ca recompensă, vom rămâne la una dintre stațiunile Disney.**		
Subobiectiv 1: Studii despre călătorie pentru a înțelege opțiunile, cel mai bun moment pentru călătorie, prețurile și articolele din	2 săptămâni	Începutul lunii iulie

„lista cu informații” până pe 14 iulie 2021. Acest lucru ne va oferi siguranța cu privire la cât de realist este intervalul de timp și ne va entuziasma de călătorie. Recompensă: un prânz la Varsity Bar pentru a analiza detaliile.		
Acțiune/Activitate		
1 Accesarea TripAdvisor (de citit cel puțin trei bloguri) și site-ul Disney pentru a obține sfaturi și a le înțelege.	2 zile	4 iulie
2 Contactarea a trei prieteni care au făcut călătoria pentru a afla părerile și feedback-ul lor.	1 săptămână	8 iulie
3 Vizită la un agent de turism local pentru a obține broșuri și discuții cu un membru de vânzări.	1 zi	10 iulie
Subobiectiv 2: Stabilirea unui buget și a unui plan de economii până la 31 iulie, pentru a avea banii necesari pentru călătorie până la 31 ianuarie 2022. Acest lucru îmi va oferi certitudinea că se întâmplă și confort pe măsură ce economiile progresează. Recompensă: cămăși asortate pentru a le purta la Disney World.	6 luni	22 iulie
Acțiune/Activitate		
1 Revizuirea bugetului actual al finanțelor familiale.	2 zile	22 iulie
2 Crearea unui nou cont subbancar și transferuri automate special pentru economiile de vacanță.	1 zi	26 iulie
3 Urmărirea planului de economii pentru a acoperi suma necesară pentru vacanță.	6 luni	29 iulie
Subobiectiv 3: Rezervarea vacanței, inclusiv zboruri, cazare, vize și toate permisele Disney necesare până pe 9 februarie 2022. Acest sentiment ne va oferi o emoție absolută și un succes! Recompensă: cina la The Old Faithful pentru a sărbători.	1 săptămână	1 feb
Acțiune/Activitate		
1 Solicitarea de vize, verificarea pașapoartelor.	1 zi	3 feb
2 Rezervarea tuturor zborurilor și a cazării.	1 zi	6 feb
3 Rezervarea permiselor Disney.	1 zi	8 feb

Figura 6: Fișa de lucru pentru obiective SMARTER

Să detaliem fiecare dintre cei trei pași pentru fragmentarea lor, folosind figura 6 ca exemplu.

1. Identificarea celor trei etape cheie din cadrul obiectivului

Fiecare obiectiv pe care ni-l stabilim are repere majore. După identificarea reperelor cheie, ele vor fi descompuse. Apoi, etapele obiectivelor pot fi cercetate, create și implementate.

Pentru obiectivul Disney World, reperele cheie ar putea fi să planific călătoria, să stabilesc bugetul și planul de economii și să rezerv zborurile, cazarea și cheltuielile. Fiecare dintre aceste sub-obiective devine un obiectiv SMARTER.

Așa că acum am obiectivul principal SMARTER și am trei sub-obiective SMARTER, oferind trei oportunități decente pentru dopamină.

2. Creați trei acțiuni pentru fiecare subscop

Să o reducem și mai mult. Sub fiecare dintre cele trei obiective secundare, creez trei acțiuni care sunt necesare pentru a atinge acel obiectiv secundar.

Primul meu scop secundar Disney World este să cercetez cel mai bun moment pentru călătorie și prețurile și să îmi creez „lista cu lucruri de făcut” până la 14 iulie 2021. Acest lucru ne va oferi siguranța cu privire la cât de realist este intervalul de timp și ne va face entuziasmați de călătorie. Recompensa noastră este să luăm prânzul la Varsity Bar pentru a verifica detaliile. Cele trei acțiuni care stau sub acest subobiectiv sunt să accesăm TripAdvisor, să contactăm trei prieteni și să mergem la agentul de turism local.

Acum am, în cadrul obiectivului meu principal, trei sub-obiective și acțiuni pentru fiecare subscop. Acest lucru îmi oferă acum 12 oportunități de a declanșa dopamina și de a sărbători!

3. Alegerea intervalelor de timp

Apoi, alegem un interval de timp la fiecare acțiune și sub-obiectiv în funcție de cât timp va dura pentru a le îndeplini, mergând retroactiv de la intervalul de timp final. Acest lucru arată clar când trebuie să începem fiecare pas pentru a ne menține pe drumul cel bun.

Dacă ajung în august 2021 și planul meu de economii nu a început, știu că nu îmi voi îndeplini planul, așa că ar trebui să mă opresc și să reajustez sau să modific acolo unde este necesar, în loc să aștept până la sfârșit.

Amintiți-vă că acestea sunt obiectivele noastre și este în regulă să înțelegem dacă trebuie să le revizuim și să le reajustăm. Nimic nu este bătut în cuie: fiți realiști și dețineți atât procesul, cât și scopul final.

Ideile noastre nu mai sunt acum vise de mult pierdute. Folosim neuroștiința și eliberarea de substanțe chimice, împreună cu mintea subconștientă, pentru a ne atinge obiectivul, pe etape.

Împuternicirea pentru a crea unitatea

Odată ce sunt stabilite obiectivele și acțiunile, cum le dăm celorlalți putere să creeze impuls, motivație și proprietate? Împuternicirea este una dintre modalitățile mele preferate de a declanșa motivația.

> **Cu ceva timp în urmă, m-am întâlnit cu o echipă tehnică în care o treime din echipă avea mulți ani de experiență în domeniu și erau cunoscuți ca experți tehnici. Celelalte două treimi fie erau noi în echipă, fie aveau mult mai puțină experiență în sarcinile tehnice mai dificile.**
>
> **A existat o divizare foarte clară în echipă între cei văzuți ca experți tehnici și restul echipei. Echipa s-a simțit extrem de lipsită de resurse, cu dependențe cheie față de experții tehnici și alții care doreau instruire și dezvoltare. Cu toate acestea, nu se găsea timp pentru a-i antrena. Oamenii care doreau și erau gata să învețe, nu aveau putere. Cei care conduceau, nu aveau timp să-i antreneze pe alții. Era un cerc vicios. Pe măsură ce am cercetat mai mult deciziile și modul de lucru al echipei, am dedus că exista o reticență în a împărtăși munca pe baza unei nevoi de control, provocând blocarea de bază.**

Aceasta nu este o situație neobișnuită. Văd acest lucru în mod regulat în rândul echipelor din toate industriile. Cu siguranță există o durere pe termen scurt asociată cu timpul necesar pentru a oferi antrenamentul, dar câștigul pe termen lung vine prin împuternicire.

Împuternicirea nu numai că creează motivație, impuls și dezvoltare, ci utilizează IE și creează o cultură a angajamentului și a performanței. Cheia pentru împuternicirea întregului proces și a persoanei înseamnă a avea încredere în ea, a renunța la control și a-l transmite!

Există șase pași pentru a crea împuternicire. Pașii formează un ciclu, ceea ce înseamnă că nu putem trece la următorul pas până când cel curent nu este rezolvat. Uneori, s-ar putea să trecem la următorul pas doar pentru reveni la un pas anterior dacă ceva nu merge bine. Să parcurgem cei șase pași.

Pasul 1: Fiți capabil să aveți încredere

Împuternicirea are loc doar dacă există încredere. Trebuie să fim capabili să avem încredere că cealaltă persoană poate face orice este împuternicită. Dacă nu există încredere, trebuie să ne întrebăm: „De ce ar trebui să pot avea suficientă încredere pentru a le transmite controlul?” Răspunsul ar putea fi formarea suplimentară, dovada sau justificarea.

Aici cheia este să ne provocăm că nu suntem singurii care putem face anumite lucruri, iar dacă cei care vor fi împuterniciți ne arată că pot face „xyz” lucruri, atunci știm că este timpul să îi punem la încercare. Îi putem testa dându-le 10 sarcini și apoi verificând rezultatele. Dacă reușesc 90 la sută din sarcini (sau alt procent potrivit), ne putem simți confortabil în a-i împuternici.

Acest prim pas se referă la mentalitatea noastră, dar și la capacitatea lor. Este primul pas de a renunța la control și de a accepta că și ceilalți sunt capabili să facă ceea ce facem noi. S-ar putea să nu o facă exact în același mod - de fapt nu ar trebui, ar trebui să o facă în felul lor - dar trebuie să știm că pot obține rezultatul dorit.

Odată ce avem cu adevărat încredere în ei și în capacitatea lor, abia atunci putem trece la pasul 2.

Pasul 2: Delegați proprietatea

Proprietatea este transmisă noului proprietar, complet și din toată inima. Ei dețin acum această sarcină; este copilul lor. Nu îi lăsăm doar să testeze, după care să luăm proprietatea înapoi. Nu le cerem să facă doar un pas. Le oferim responsabilitatea acestei sarcini pentru ca ei să facă ce doresc. Acest lucru trebuie să fie foarte clar pentru toată lumea. Dacă ne forțăm să predăm proprietatea, ne întoarcem la pasul 1.

Pasul 3: Oferiți putere de decizie

Există o mare diferență între a cere cuiva să intervină în locul tău și a-i oferi putere de decizie.

Am asistat la multe întâlniri în care toți factorii interesați sau factorii de decizie au fost invitați într-o cameră pentru a lua o decizie. Unul dintre invitați nu a putut ajunge și a trimis pe cineva în locul lui. Însă, această persoană era doar un scrib. Se afla acolo pentru a lua notițe. Nu deținea nicio putere de decizie și, prin urmare, întâlnirea a fost o pierdere totală de timp pentru că nu s-a putut ajunge la o decizie finală. Acest lucru cu siguranță nu este împuternicire.

Dacă s-ar fi produs împuternicirea, persoana prezentă ar fi avut capacitatea de a lua decizia necesară chiar atunci și acolo. Aceasta este diferența dintre simpla delegare și adevărata împuternicire. Dacă facem forțat acest lucru, ne întoarcem la pasul 1.

Pasul 4: Conduceți, nu explicați

Tentația este mereu de a le oferi oamenilor răspunsul sau de a le spune cum să facă ceva, mai ales dacă facem asta de destul de mult timp. Împărtășirea cunoștințelor și a expertizei este bună și, cu cele mai bune intenții, simțim că îi ajutăm pe alții.

Problema este că, în general, oamenii își amintesc unde au găsit un răspuns mai rapid decât își amintesc răspunsul în sine. Dacă răspunsul ar veni de la noi, ei și-ar aminti mai ușor că l-au primit de la noi decât și-ar aminti răspunsul real. Dar nu ar putea găsi răspunsul din nou fără să vină și să ne întrebe. Dacă au găsit singuri răspunsul, s-ar putea să nu-și amintească răspunsul real, dar ar putea să se întoarcă oriunde l-au găsit și să-l primească din nou. A fi un lider grozav și a-i împuternici pe ceilalți necesită o pauză, fără a oferi răspunsul, ci a provoca pe cealaltă persoană să se gândească cu adevărat la: „Dacă ai fi singura persoană aici în acest moment și ar trebui să iei o decizie, care ar fi acea decizie?” Punerea acestei întrebări le returnează deplina proprietate și îi face să-și dezvolte încrederea și capacitatea.

Dacă încă nu știu, cereți-i să ghicească. Cuvântul „ghici” le permite să se liniștească prin faptul că răspunsul nu trebuie să fie 100% corect și elimină o parte din presiune, deoarece este doar o presupunere. Dacă acest lucru nu ajută, reduceți și întrebați: Ce considerații sau factori sunt implicați? Cele cinci întrebări pe care le-am abordat pentru a elimina îndoiala de sine din capitolul 6 vă vor ajuta și ele.

Cheia acestui pas este să continuați să puneți întrebări, să oferiți asistență și să oferiți sfaturi de conducere, dar nu să le dați răspunsul. Chiar dacă conducerea lor le spune în cele din urmă unde pot să citească sau să găsească răspunsul, tot nu le dăm răspunsul real. Îmi place să le

reamintesc că am încredere în ei și că voi sprijini orice decizie pe care o vor lua, atâta timp cât îmi pot arăta procesul de gândire care a intrat în decizia lor și este logic.

Amintiți-vă, am delegat deja proprietatea; acesta este copilul lor și au puterea de a lua decizii, așa că fă-i să ia decizia.

Pasul 5: Reflectați

Rareori vom reuși să obținem ceva pentru prima dată. Este nevoie de repetiție, practică și experiență pentru a ne dezvolta în mod continuu expertiza. Din acest motiv, reflecția este o necesitate absolută.

Profităm de ocazie pentru a opri și revizui procesul de la început până la sfârșit. „Ce a funcționat? Ce nu a funcționat?" „Acum că știm ce știm, cum am face altfel?" „Care au fost cele mai mari învățări/ recomandări?" „Am atins scopul și rezultatul dorit?" „Care sunt următorii pași?"

Dacă nu a mers totul conform planului și nu s-a atins rezultatul dorit, nu este momentul să revocați împuternicirea și să vă reluați proprietatea! Acesta este momentul să învățați și să continuați să creșteți.

Pasul 6: Învățați

Există întotdeauna ceva de învățat din tot ceea ce facem. Uneori învățăm ce să nu facem data viitoare și e în regulă. Ne așezăm amândoi și facem o listă cu tot ce am învățat prin acest proces. Unul, ca și cel care predă puterea, și celălalt, ca persoană care este împuternicită. Ce rol am jucat amândoi și cum putem învăța pentru a-l îmbunătăți data viitoare?

Am rezolvat complet fiecare pas? Am avut încredere în celălalt, am delegat dreptul de proprietate, am predat puterea de luare a deciziilor și am condus - fără a explica - oferind totodată sprijin deplin?

Au crezut și au avut încredere în ei înșiși? Au deținut procesul 100% și au luat decizii bazate pe procese logice, bine gândite? Identificați ce ați învățat și aplicați data viitoare.

Dacă vrem cu adevărat să predăm puterea (de decizie) altora, trebuie să începem cu noi înșine și cu mentalitatea noastră. Când înțelegem bine motivația și impulsul, vor crește angajamentul și rezultatele.

Stimularea vânzărilor folosind modalități

Vânzările înseamnă a oferi un rezultat emoțional. Tot ceea ce facem este pentru un factor emoțional și un rezultat și doar atunci când avem legătura dintre produs sau serviciu și factorul emoțional, ne decidem să facem acea achiziție.

Cea mai rapidă modalitate de a obține această conexiune este primirea mesajului prin modalitatea noastră implicită. În capitolul 5, am aflat despre modalitatea noastră implicită și despre modalitățile de identificare. Acest lucru duce aceste cunoștințe la nivelul următor. Nu este vorba doar despre procesul fizic de vânzare. Fiecare formă de comunicare – fie că este vorba de o vânzare fizică, de antrenament sau de a convinge pe cineva să accepte mesajul pe care îl comunicăm - se bazează pe o conexiune emoțională pentru a obține rezultatul dorit. Când putem identifica modalitatea în persoana cu care comunicăm și obținem acea conexiune emoțională, nu trebuie de fapt să vindem.

De obicei, livrăm informații altor persoane în același mod în care preferăm să le primim. Acest lucru se aliniază la modalitatea noastră implicită. Așa că, având în vedere că sunt o persoană foarte kinestezică și vizuală, dacă ți-aș vinde o casă, ți-aș arăta poze, dar în cele din urmă aș vrea să-ți arăt proprietatea, să te ghidez și să te las să experimentezi.

Același lucru este valabil și dacă te-aș antrena. Ți-aș arăta o dată sau de două ori și apoi te-aș lăsa să lucrezi singur. În acest caz, problema este că dacă aș încerca să vând o casă cuiva care este o persoană extrem de digitală, va dori să cunoască toate detaliile - cercetarea - înainte de a vedea proprietatea. Cum este zona? Care sunt facilitățile incluse sau cele mai apropiate? Care este prețul mediu al altor proprietăți de pe piață? Am pierde timpul amândoi

arătându-i proprietatea fără a-i oferi șansa de a o cerceta mai întâi, deoarece există prea multe întrebări fără răspuns în mintea lui.

Încercarea de a vinde, de a instrui sau de a comunica cu alții adoptând aceeași abordare sau urmând același proces de fiecare dată nu este cu siguranță cel mai rapid sau mai eficient mod de a opera.

În primul rând, identificăm modalitatea lor implicită prin conversație și observație. Întrebați-i despre alte achiziții pe care le-au făcut în trecut și dacă au fost mulțumiți de proces. Cum au decis că este achiziția potrivită pentru ei? Ce a făcut procesul atât de lin? A pune întrebări simple și a asculta cu adevărat modalitățile care sunt descrise sau au fost folosite, ne vor ajuta să identificăm care este modalitatea lor.

De asemenea, este bine să-i întrebăm cum preferă să primească informații de la noi. Doriți să vedeți mai întâi proprietatea, să primiți poze, să primiți detalii complete și o broșură? Care este metoda preferată de comunicare? Vreți să vă trimit e-mailuri, să vă telefonez sau să vedem proprietatea? Facem atât de multe presupuneri atunci când interacționăm cu alți oameni, când cea mai simplă dintre întrebări poate schimba complet interacțiunea și rezultatul. Pune întrebări și ascultă răspunsurile.

Există vânzători fantastici care creează această conexiune instantaneu; alții se asigură mai întâi care este tipul de modalitate. Observăm acest lucru la prezentatori și formatori celebri. În prezentare există câte un element care să se potrivească fiecărei modalități: imagini, statistici, interacțiune și, desigur, cineva care vorbește pe cei care vor să asculte.

Modalitățile noastre sunt scurtătura directă către motorul nostru emoțional și motivația noastră de a lua decizii. Cu cât putem identifica mai repede modalitățile altor oameni și ne putem adapta lucrul, cu atât mai repede vom declanșa motivația și motorul emoțional de decizie.

Gestionarea noțiunii de „ocupat" și valorificarea performanței de vârf

Indiferent de câte abilități avem, construirea motivației și a impulsului poate deveni puțin obositoare sau copleșitoare. Adrenalina noastră crește și se pare că nu există suficiente ore în zi pentru a face tot ce ne dorim. Apare cuvântul „ocupat", aducând cu el și stres. Am auzit pe cineva descriindu-și săptămâna trecută „ocupată" ca fiind o intersecție în care semafoarele nu funcționează și nu există poliție rutieră care să dirijeze traficul. Se întâmplă atât de multe, dar nimic nu se mișcă sau nu progresează.

Poate că am auzit zicala „lucrează mai inteligent, nu mai greu". Aici analizăm această afirmație pentru a înțelege dacă este posibil să lucrăm mai inteligent și, dacă da, cum. Să vorbim despre trei dintre modalitățile mele preferate de a valorifica funcțiile creierului nostru.

Concentrare

Un studiu realizat de Universitatea din California, Irvine sugerează că durează în medie 23 de minute și 15 secunde pentru a te reorienta după o întrerupere. Să ne gândim la asta o clipă... 23 de minute și 15 secunde. Dacă ești suficient de norocos să ai doar poate trei întreruperi într-o zi, ai un total de peste o oră în fiecare zi, care este folosită pentru a te reorienta.

Dacă lucrezi într-un mediu în care telefonul sună, sosesc e-mailuri, oamenii îți pun întrebări sau îți vorbesc și au loc întâlniri, s-ar putea să constatăm că numărul de întreruperi dintr-o zi este mult mai mare.

Eliminarea completă a acestor întreruperi nu este, în general, realistă. Cu toate acestea, reducerea numărului de întreruperi chiar și cu una ne dă 23 de minute și 15 secunde pe zi, potrivit acelui studiu.

Când m-am gândit la asta și am început să pun la îndoială conceptul, m-am gândit că unele întreruperi durează doar câteva minute sau chiar secunde pentru a mă reorienta, în loc de 23 de minute și 15 secunde. Există doi factori cheie: complexitatea întreruperii și durata ei. Cât de complexă a fost sarcina la care lucram înainte de a fi întrerupți și pentru cât timp am fost

întrerupți?

Dacă a fost o sarcină extrem de complexă și am fost întrerupți suficient de mult încât mintea noastră a trebuit să înceapă să se concentreze pe altceva, de exemplu un telefon sau o întrebare care necesită gândire sau cunoaștere, atunci da, este posibil să ne ia 23 minute și 15 secunde în medie pentru a recăpăta această concentrare.

Dacă a fost o întrebare rapidă în care să ne întrebăm dacă ne dorim o ceașcă de cafea, sunt șanse ca impactul să fie foarte mic. Dacă întreruperea se referă la ceea ce lucrăm, poate funcționa în favoarea noastră, astfel încât acele întreruperi pot fi binevenite!

Îmi amintesc cu siguranță zile în care mi-am petrecut cea mai mare parte a zilei cu căsuța de e-mail sau la telefon. La sfârșitul zilei, simțeam că nu am făcut nimic, dar că am muncit din greu toată ziua. Mintea mea a fost folosită pentru a rezolva diferite lucruri, a accesat multe lucruri diferite, dar nu a progresat cu nimic.

Este foarte normal să simțim că trebuie să răspundem instantaneu atunci când se întâmplă ceva. Da, acest lucru oferă un serviciu excelent persoanelor care solicită ceva; cu toate acestea, este în detrimentul a ceea ce lucram.

Acesta este exact genul de lucru la care mă refer când spun să lucrezi mai inteligent, nu mai greu. Dacă am putea limita unele dintre aceste întreruperi, permițând minții noastre mai mult timp să se concentreze asupra unei singure sarcini, am obține mult mai mult.

Câte întreruperi ai în fiecare zi? Cum ai putea reduce sau atenua unele dintre aceste întreruperi?

Sunt momente când suntem departe de biroul nostru, poate la o întâlnire sau mergând la toaletă sau luând prânzul, ceea ce ne face să fim indisponibili pentru a răspunde la un apel telefonic sau la un e-mail. Este foarte probabil că nu va fi sfârșitul lumii dacă nu răspundem exact în acel moment. Putem închide căsuța de e-mail pentru o jumătate de oră în timp ce lucrăm la o sarcină complexă? Sau am putea cere altcuiva să ne preia apelurile telefonice timp de o oră în timp ce ne concentrăm și apoi să îi putem întoarce favoarea? Timpul fără întreruperi va oferi instantaneu „credit de timp” în acele zile. Timpul pierdut pentru ca mintea noastră să se reorienteze devine timp pe care îl putem folosi pentru a obține rezultate.

Ciclicitate

Tony Schwartz subliniază unele dintre cercetările ample pe care cercetătorul de somn Nathaniel Kleitman le-a descoperit pentru prima dată în urmă cu peste 50 de ani în legătură cu ritmul nostru ultradian. Ritmul nostru ultradian este un ciclu de 90-120 de minute care este prezent atât în timp ce dormim, cât și în timp ce suntem treji. Aceste ritmuri ultradiene alcătuiesc ciclul circadian de 24 de ore prin care creierul nostru trece zilnic. S-a descoperit că ciclurile de 90-120 de minute funcționează pentru mulți alți cercetători și industrii de-a lungul anilor, inclusiv Anders Ericsson și studiul său despre violoniști prodigioși.

Ciclul de 90-120 de minute este creierul nostru care atinge vârful și performanța scăzută pe măsură ce trecem prin fiecare ciclu. Spunem 90-120 de minute deoarece variază de la persoană la persoană. Concentrarea unor persoane durează mai mult de 90 de minute înainte de a necesita o pauză pentru a menține performanța ridicată, în timp ce cea a altora poate dura până la 120 de minute.

Pe măsură ce începem fiecare ciclu, performanța noastră este în general scăzută și începe să crească până la performanța maximă pe măsură ce ne îndreptăm spre mijlocul ciclului de 90-120 de minute. Apoi începe să scadă din nou spre final, foarte asemănător cu o curbă clopot pentru fiecare ritm. După fiecare ritm, creierul nostru are nevoie de o perioadă de nefuncționare - o șansă de a se reseta! Studiile ne spun că 20 de minute este timpul optim pentru ca creierul să se reseteze, pentru se pregăti să se îndrepte către un alt ritm ultradian.

Desigur, știm că putem continua să lucrăm ore întregi fără pauză. Dar trebuie să acceptăm că creierul nostru nu funcționează la apogeu atunci când facem asta. Acest lucru ridică

întrebarea cât de eficienți suntem atunci când lucrăm timp de cinci ore consecutive fără pauză, comparativ cu două cicluri de 120 de minute cu o pauză la mijloc. Este cunoscut faptul că conducerea mașinii timp de cinci ore fără pauză devine extrem de periculoasă pentru capacitatea noastră de a ne concentra și de a răspunde, iar acest lucru este relevant oricând ne folosim mintea. Primul răspuns pentru mulți dintre noi este că în ziua de azi nu avem timp să facem o pauză de 20 de minute la fiecare două ore!

În timp ce 20 de minute este optim, orice tip de pauză este mai bună decât niciuna, atâta timp cât creierul nostru nu trebuie să gândească sau să proceseze în mod activ nimic. O călătorie la bucătărie pentru o ceașcă de ceai sau o pauză de toaletă este mai bună decât să nu faci deloc pauză. Dacă aș fi o femeie care pariază, mi-aș pune toți banii pe calitatea și performanța maximă mult mai mare într-o zi atunci când aș fi aliniat la ritmul ultradian și luând acele pauze de 20 de minute, în loc să lucrez fără pauză.

Să facem un pas mai profund! Nivelul performanței noastre de vârf în fiecare dintre ritmurile noastre ultradiene de-a lungul zilei poate fi diferit. Unii dintre noi preferă dimineața și, prin urmare, primele noastre ritmuri ultradiene ale zilei sunt cele mai puternice, în timp ce alții preferă după-amiaza târziu/ noaptea. Unii dintre noi atinge vârful în jurul orei 10 dimineața, apoi coboară în jurul prânzului doar pentru a atinge din nou un vârf în jurul orei 15:00. Când știm când este cel mai puternic moment al zilei și cel mai puternic ritm ultradian, adaugăm un alt strat pentru valorificarea performanței de vârf.

Luați o bucată de hârtie și notați, în medie, ora la care începeți munca în fiecare zi. Planificați-vă ziua pe baza blocurilor de 90-120 de minute cu pauze de 20 de minute între ele. Testați acest lucru timp de câteva zile, luând notă care ritmuri vă oferă cea mai mare energie și cea mai mare concentrare. Acestea sunt ritmurile în care dorim să facem cele mai complexe sarcini. Avem tendința de a începe ziua verificându-ne e-mailurile. Cu toate acestea, dacă primul nostru ritm este cel mai puternic, ar putea fi irosit pe sarcini cu complexitate redusă.

Dacă profităm de timpul fără întreruperi pe care l-am câștigat din concentrare, acum avem o zi în care revendicăm în medie 23 de minute și 15 secunde pentru fiecare întrerupere evitată și profităm de performanța de vârf a minții noastre cu ritmurile ultradiene în cel mai eficient ritm al zilei.

Cât timp și performanță ați creditat până acum?

Să facem un pas mai departe.

Loturile

Înainte de a ne îndrepta către această a treia modalitate de a valorifica funcțiile creierului nostru, aș recomanda folosirea acestui pas doar în perioade de volum de muncă extrem de ridicate pentru o perioadă scurtă de timp. Creierul nostru are nevoie de stimulare și schimbare pentru a crește și a se dezvolta. Fără aceasta, este pe pilot automat, plictiseala poate apărea și chiar putem limita creșterea unor noi căi neuronale.

Acum suntem foarte conștienți că putem obține mai mult într-o perioadă de timp stabilită dacă creierul nostru nu este întrerupt. Poate intra pe pilot automat și poate trece printr-o listă de articole similare. Din acest motiv, gruparea aceluiași tip de sarcini, duce la o productivitate mai mare.

Fabricile și fabricile de producție sunt un exemplu clar în acest sens. Identificând repetarea unor etape, se creează eficiență și viteză.

Mi-am petrecut o bună parte din cariera mea corporativă în industria asigurărilor. Industria asigurărilor face parte din serviciile financiare și, prin urmare, este afectată până la sfârșitul exercițiului financiar. Volumul de muncă din ultima lună a exercițiului financiar poate fi de trei ori mai mare față de alte luni. Acest lucru înseamnă că există foarte puține locuri de muncă care au personal corespunzător pentru această perioadă de vârf în fiecare an.

Presiunea este intensă și impactul asupra echipelor este uriaș. Antrenarea sau învățarea

nu este ceva pe care să se pună accent în această perioadă. Trecerea peste muntele de muncă în intervalul de timp stabilit a fost prioritatea numărul unu. Timp de o lună, am implementat lotul, pentru a ne ajuta pe toți să trecem cât mai bine posibil de perioada de vârf.

Este un concept simplu. Putem face loturi în două moduri diferite: în funcție de sarcina de lucru sau de oameni. Gruparea în funcție de sarcină înseamnă că analizăm toate sarcinile și procesele individuale pe care le efectuăm și grupăm aceleași sarcini împreună. De exemplu, dacă un proces pe care îl facem în mod regulat are patru pași, în loc să facem pasul 1, apoi pasul 2, apoi pasul 3, apoi pasul 4, apoi repetându-l pentru următorul articol, facem pasul 1 pentru toate articolele, apoi facem pasul 2 pentru toate, apoi pasul 3 și, în final, pasul 4. Limitează timpul în care creierul nostru trebuie să schimbe ceea ce face și asupra căruia se concentrează, permițându-ne să realizăm mai mult într-o perioadă mică de timp. Dezavantajul este că pierdem imaginea de ansamblu a concentrării asupra unui articol de la început până la sfârșit. Este, de asemenea, o sarcină pentru un robot și nu ne angajează foarte mult creierul. Dar poate fi benefic să grupăm lucruri pe care nu le facem cu plăcere.

Când mi-am început afacerea, înainte de a externaliza ceva, doar eu lucram pentru afacere, iar partea de contabilitate nu era ceva ce îmi plăcea. Evidența chitanțelor din fiecare zi era enervantă și am încercat să o evit. Era dezavantajul fiecărei zile, așa că am decis ca vineri după-amiază să închei săptămâna făcând toate încasările odată, după care să urmeze weekendul. Am evitat sarcina care nu îmi plăcea să mă afecteze în fiecare zi de lucru și am realizat-o într-o singură zi, așa că nu-mi lua atât de mult timp. A fost un real câștig!

Al doilea mod de grupare se referă la oameni. Aici decidem că fiecare persoană va face un anumit pas în proces, în general cel la care este cel mai bun. Personalul nostru cel mai experimentat a lucrat la cele mai complexe sarcini, iar cel mai nou personal sau personalul cu cea mai mică limită de autoritate a lucrat la sarcinile pe care aveau autoritatea să le facă fără a fi necesară o verificare.

Acest lucru a creat mai puține verificări, manipularea dublă, instruirea și întrebările. Ne-a maximizat timpul și resursele. Din păcate, văd prea multe companii care fac acest lucru în mod constant pe tot parcursul anului, nu doar în perioadele de vârf extreme. Având această abordare înseamnă că nimeni nu este provocat, învață sau crește. Este o modalitate sigură de a crea o diferență mare între personalul experimentat și cel mai puțin experimentat și creează o dependență cheie pe termen lung și o lipsă de planificare a succesiunii.

* * *

Să recapitulăm aceste trei moduri de a valorifica performanța de vârf a minții noastre. Concentrați-vă cu blocuri de timp minimizând întreruperile. Faceți acest lucru în cicluri de ritm ultradian de 90-120 de minute, alocând cele mai complexe sarcini orelor noastre de performanță de vârf ale zilei. Faceți loturi atunci când munca atinge perioade de vârf extreme. Așa lucrăm mai inteligent, nu mai greu și începem să câștigăm o parte bună de timp în timpul zilei, în timp ce performăm cât mai bine!

Atitudine asupra epuizării

Un studiu din 2018 al profesorului Michael Leiter raportează că burnout-ul (epuizarea) poate afecta de la 5 la 7% din forța de muncă în Australia. În plus, în 2015, Heads Up a raportat că unul din cinci australieni (21%) și-a luat concediu de muncă în ultimele 12 luni pentru că s-a simțit stresat, anxios, deprimat sau nesănătos mental. Ei au remarcat, de asemenea, că 92% dintre problemele grave de sănătate mintală sunt atribuite factorilor de stres la locul de muncă.

Burnout-ul devine un termen comun la locurile de muncă din întreaga lume. În timp ce lucrul mai inteligent, nu mai greu, va ajuta la ameliorarea acestei epuizări, mentalitatea noastră necesită, de asemenea, muncă pentru a ne ajuta să trecem și să evităm epuizarea. În timp ce informațiile acestei cărți și dezvoltarea continuă a IE ne vor ajuta să deținem, să facem față, să simțim, să ne întrebăm și să ne conducem mentalitatea, haideți să discutăm patru pași cheie la care să ne referim în aceste vremuri extreme.

Pasul 1: Scop

Pune întrebarea „de ce?” De ce facem un anumit lucru? Care ar fi scopul a ceea ce urmează să spunem, să mergem la întâlnire, să scriem un e-mail... să ne ridicăm din pat? Tot ceea ce facem necesită un scop. Scopul ar trebui să fie înțeles și să rămână pe primul loc. Acesta este ceea ce ar trebui să ne conducă și să ofere claritate în mentalitatea noastră.

Pasul 2: Câștig emoțional

Care este motorul emoțional și care este câștigul emoțional? Cum ne vom simți când ne vom atinge scopul? Vrem să ne simțim așa? Cum vrem să ne simțim în timp ce se întâmplă? Ce declanșatori știm că vor crea acea reacție emoțională în timpul procesului? Cum putem continua să deținem și să ne confruntăm cu aceste emoții, luând controlul la fiecare pas al drumului? A deține și a fi foarte clar cu privire la câștigul nostru emoțional oferă un scop suplimentar pentru ceea ce facem și ajută la ușurarea oricărei suprasolicitări atunci când câștigul este foarte clar.

Pasul 3: Somnul

Nu subestima niciodată nevoia de somn! Nu dormim doar pentru distracție - corpul și mintea au nevoie fizică de somn pentru a funcționa. Știm prin cercetări că somnul recomandat pentru un adult este de 7 până la 9 ore în fiecare noapte. Pentru a dormi, trebuie timp pentru a ne relaxa mintea - rezultatele somnului apar când mintea noastră se relaxează și nu mai gândește activ.

Ca părinte, îmi amintesc că atunci când copiii mei erau mici, ne jucam, mâncam sau ne distram, apoi vedeam cât e ora și le spuneam că e ora de culcare, așteptându-mă ca copiii mei să meargă direct în pat și să doarmă. Mintea lor este aceeași cu a noastră și necesită timp pentru a se relaxa și a se pregăti pentru somn. Mă întrebam, de ce nu vor să doarmă? Adulții sunt la fel: nu numai că avem nevoie de somn, dar mintea noastră are nevoie de timp pentru a se relaxa înainte de a merge la culcare.

Orele lungi la locul de muncă și durata mică de somn / lipsa unui somn eficient nu sunt sănătoase pentru noi și nici pentru deciziile și munca pe care o facem. Studiile CDC (Centrul pentru Controlul și Prevenirea Bolilor) privind „conducerea somnolenței” au arătat că deficiența cognitivă poate avea același impact ca și starea de ebrietate.

Deficiența cognitivă poate fi cauzată de cel puțin 18 ore fără somn sau de doar patru până la cinci ore de somn, timp de aproximativ patru până la cinci zile. Este un gând înfricoșător că unii dintre noi, lucrând multe ore la serviciu și având un somn minim, ar putea lua niște decizii nepotrivite și cu risc ridicat, într-o stare echivalentă cu a fi beți! Știu că nu vom lua niciodată acele decizii în timp ce suntem beți sau nu vom ajunge la serviciu beți, așa că de ce am face-o ca urmare a deficiențelor cognitive din cauza lipsei de somn?

Există atât de multe instrumente fantastice disponibile pentru a ne ajuta să dormim bine. De la aplicații de somn și meditație până la școli de somn, găsiți orice funcționează pentru dvs., astfel încât să vă puteți opri mintea și să aveți un somn minunat.

În fiecare noapte când soțul meu și cu mine ne culcăm, ascultăm muzică de somn. De obicei ascultăm fie cafe jazz, fie muzică de relaxare în fundal înainte de a merge la culcare. Îmi place să relaxez în pat, lucru care mă face să conștientizez orice mușchi care nu este încă relaxat. Când nu obțin rezultatul dorit, apelez la exerciții de respirație.

Pasul 4: Respirația

Știm că în cele din urmă mintea noastră este cea care ne împiedică să ne culcăm. Schimbarea vitezei și adâncimii respirației ne încetinește ritmul cardiac și ne scade tensiunea arterială. Crearea relaxării tuturor organelor și mușchilor corpului nostru ne ajută să dormim și să ne odihnim, lucru de care mintea noastră are nevoie pentru a putea funcționa.

Există multe tehnici de respirație diferite utilizate în întreaga lume - le puteți găsi pe internet. Cele mai multe dintre ele folosesc metoda de a deveni conștienți de respirația noastră, corpul

nostru, mușchii noștri și ceea ce face mintea noastră. Diferă ordinea în care sunt făcute și numărul pentru fiecare etapă.

Tehnica de respirație pe care o folosesc în mod regulat în acele nopți în care mintea mea nu se oprește este Tehnica Navy Seal Box, cunoscută și ca metoda 4x4. Tehnica se bazează pe inspirație cu numărarea până la patru, ținerea respirației cu numărarea până la patru, expirarea cu numărarea până la patru, apoi menținerea cu numărarea până la patru. Repetați acest lucru până când adormiți.

Îmi place această metodă, deoarece presupune ca mintea mea să numere – într-un mod similar cu numărarea oilor – ceea ce o împiedică să se gândească la orice altceva. Îmi încetinește respirația și ajută la încetinirea ritmului cardiac și a tensiunii arteriale, ceea ce îmi relaxează, de asemenea, toți mușchii. Ciclul oxigenului din corpul meu este plin și complet, având în vedere că îmi golesc complet plămânii și îi umplu de fiecare dată. Meditația folosește un proces similar, doar numărul fiind diferit. De obicei, are doar trei numărări: inspirația cu numărarea până la patru, menținerea cu numărarea până la șapte și expirarea cu numărarea până la opt. Există multe exerciții de respirație diferite, folosind diferite numărări. Găsește-l pe cel care funcționează pentru tine, pentru a obține rezultatul dorit.

Nu subestima niciodată impactul respirației. Este ceea ce ne ține în viață și este modalitatea supremă de a ne controla corpul și mintea.

Când ne gândim la motivație și impuls, ne pot veni în minte energia și cuvântul „ocupat". Obținerea cu adevărat a rezultatelor și a rezultatului dorit ne cere să deținem controlul, în loc să fim copleșiți sau epuizați. Este necesară valorificarea modului în care funcționează mintea noastră, a factorilor emoționali, a sentimentului de împuternicire, a substanțelor chimice produse de corp, a impactului somnului și al oxigenului: astfel creăm cu adevărat un impuls, transformând acele idei nesfârșite în realitate.

Importanța reflecției

Hipocampul nostru este o parte a creierului nostru și este responsabil cu învățarea și memoria. Revizuirea și reflecția ne ajută să activăm hipocampul, să învățăm mai repede și să creăm amintiri întrebând:

- Care a fost rezultatul?
- Acesta a fost scopul inițial?
- Ce a funcționat bine?
- Ce nu a mers atât de bine?
- Ce am învățat?
- Ce aș face diferit?

Reflecția ne oferă posibilitatea de a învăța în mod constant din fiecare sarcină și situație în fiecare zi. A fi capabil de a face o pauză și de a reflecta creează conștientizarea de sine și conștientizarea situației. IE este o abilitate în continuă mișcare. Având în vedere că fiecare persoană și situație este diferită, șansa de a avea exact același rezultat este destul de mică.

Am lucrat cu multe companii care au idei geniale care se pierd în faza de proiect și implementare. Rezultatul final a fost departe de scopul inițial. Din păcate, acest lucru se repetă din nou și din nou prin multe proiecte și idei, pur și simplu pentru că nu a fost timp pentru a face o pauză și a reflecta.

Ne putem lupta atunci când lucrurile nu merg conform planului, iar dorința de a merge rapid mai departe și de a nu vorbi despre ceea ce s-a întâmplat devine un răspuns firesc. Sau vorbim doar de rezultatele pozitive, ignorând elefantul din cameră, încercând să ne convingem că timpul și banii au fost bine cheltuiți.

Când nu există reflecție, capacitatea noastră de a învăța a fost trecută cu vederea. Memoria noastră ne amintește ce am făcut și cum am făcut-o. Rezultatul real, performanța și învățăturile sunt îngropate, adică atunci când ne folosim memoria, repetăm din nou aceleași greșeli.

Cât de des reflectăm se reduce doar la preferințele personale. Unora le place să reflecteze

zilnic, alții săptămânal – altora prelungesc intervalul de timp și mai mult. La locul de muncă, reflecția ar trebui să fie la sfârșitul oricărei implementări.

Îmi place să reflect în urma interacțiunii cu oamenii. Interacțiunea va determina amploarea reflecției. După o scurtă interacțiune, reflectez pur și simplu întrebând dacă rezultatul este aliniat cu scopul și ce aș face diferit data viitoare. Într-un atelier sau program, reflecția mea este mult mai structurată și definită.

Cât de des îți pui cele șase întrebări de mai sus? Cât de des reflectezi și continui să te dezvolți în fiecare situație?

Construirea IE necesită reflecție continuă și conștientizare de sine. Predau IE și, totuși, există momente în care chiar și eu mă întreb cât de inteligentă emoțional a fost reacția mea la un moment dat. Cu toții suntem oameni!

Impulsul din noi este de a fi motivați, de a crea și de a atinge obiective în timp ce reflectăm că vom continua să ne construim IE.

De reținut

- Vizualizarea obiectivelor noastre încorporează amintirile din mintea noastră, făcându-ne mintea să simtă că îi lipsește ceva și, prin urmare, își dorește și mai mult.
- Crearea motivației și a impulsului înseamnă a înțelege în primul rând de ce obținerea rezultatului emoțional este atât de importantă.
- Dopamina este un mesager chimic care ne oferă motivație de fiecare dată când este declanșată.
- „Reducerea” obiectivelor noastre în bucăți de dimensiuni mici ajută la declanșarea dopaminei.
- Împuternicirea începe cu noi și cu capacitatea noastră de a avea încredere în ceilalți.
- Cei șase pași cheie către împuternicire sunt încrederea; delegarea proprietății; acordarea puterii de decizie; a conduce, nu a explica; reflectarea; și învățarea.
- Modalitățile noastre sunt scurtătura directă către motorul nostru emoțional și motivația noastră de a lua decizii. Cu cât putem identifica mai repede modalitățile altor oameni și ne putem adapta la ele, cu atât mai repede vom declanșa motivația și motorul emoțional de decizie. Pentru a lucra mai inteligent și a ne atinge cel mai înalt potențial, trebuie să înțelegem cum funcționează mintea umană, să folosim perioada de vârf de performanță și să reducem timpul pierdut pentru reorientare.
- Evităm epuizarea prin dobândirea controlului asupra mentalității noastre, inclusiv asupra scopului nostru, a câștigurilor emoționale și a două dintre funcțiile noastre umane de bază: somnul și respirația.
- Reflecția este cel mai eficient instrument pentru toate învățările. Fără reflecție, mintea noastră va urma implicit drumul pe care l-a urmat în trecut, rezultând aceleași erori.

Partea a III-a. Viitorul IE la locul de muncă

În timp ce conceptele de IE datează din 1990, cu Peter Salovey și John Mayer, observăm că accentul și importanța IE la locul de muncă devin o prioritate tot mai mare.

În ultimii câțiva ani, IE a început să apară în mai multe liste de „Top 10 abilități viitoare de avut" și, de la pandemia COVID-19 din 2020, poate fi găsit în majoritatea abilităților „Must Have". Pandemia a creat atenția asupra importanței oamenilor și a mentalității în fiecare loc de muncă. În timp ce impactul asupra economiei a fost substanțial, impactul asupra oamenilor și mentalității lor a devenit major pentru locurile de muncă, extinzându-se dincolo de sănătatea fizică și în sănătatea mintală.

Indiferent de ceea ce va aduce viitorul, acolo unde sunt implicați oameni, nivelul de IE va influența întotdeauna rezultatul.

Capitolul 10. Importanța IE într-o lume AI

Tehnologia este cu adevărat uimitoare. Progresul pe care tehnologia continuă să le facă și progresul rapid pe care îl vedem în AI și robotică este cel puțin interesant. Sunt adesea întrebată ce este mai important, IE sau AI, iar răspunsul meu este același ca atunci când mi se cere să aleg între IE și IQ: viața nu este despre una sau alta, ci despre cum funcționează împreună.

Oamenii de știință și psihologii încă nu pot explica de ce sau cum face creierul nostru tot ceea ce face. Din acest motiv, îmi este greu să cred că roboții sau inteligența artificială vor putea vreodată să facă tot ce poate face mintea umană. Fără a uita că creierul uman este cel care proiectează tehnologia, inteligența artificială și roboții.

Programarea este un rezultat al creierului uman, cea mai mare parte fiind construită în jurul arborilor de decizie. Munca pe care o face mintea noastră conștientă, împreună cu procesele foarte structurate, deschide oportunitatea de a o automatiza. Subconștientul și mintea emoțională sunt puțin mai greu de programat, dar nu este un blocant complet. Vedem că IE - care este programată de oameni - devine parte a programării în robotică.

Știm că emoțiile conduc tot ceea ce facem, așa că este foarte evident că orice formă de tehnologie sau inovație care implică oameni are încorporat un element de IE. Din păcate, IE nu și-a găsit încă rolul evident în fiecare proces de proiect. Având un specialist IE implicat în fiecare proiect, ne asigurăm că este încorporat și elementul uman și că motorul emoțional final este luat în considerare din construcție.

Există întotdeauna o oportunitate de a continua dezvoltarea IE în fiecare persoană, fiecare proces și fiecare proiect. Cu cât nivelul lor de IE este mai mare, cu atât rezultatul va fi mai inteligent din punct de vedere emoțional. Înainte ca orice proiect să ajungă la ultimul pas, ar trebui să ne întrebăm: „Cum îi va face să se simtă pe oameni?" - „Așa vrem să se simtă?"

Acestea par simple întrebări; totuși, știm că fiecare persoană gândește și simte diferit. În timp ce lucrăm spre abordarea majoritară, va exista întotdeauna o minoritate care nu se încadrează în soluția tehnologică. Pentru acele cazuri în care situația nu este chiar atât de simplă și când tehnologia nu poate ajuta, revenim implicit la asistența umană.

Ați stat vreodată ore întregi încercând să rezolvați ceva și, în cele din urmă, ați apelat la biroul de asistență, doar pentru ca ei să vă spună că veți găsi răspunsul în manualul de ajutor / help (electronic)?

Odată ce alegem să interacționăm cu oamenii în detrimentul tehnologiei, dorim un răspuns uman – care să nu fie îndreptat înapoi către tehnologie. Vrem ca ei să ne înțeleagă și să ofere rezultatul pe care îl căutăm - adică vrem să fie inteligenți emoțional!

Concentrarea pe tehnologie și AI este un avantaj, dacă nu o necesitate, pentru ca locurile de muncă să continue să crească și să se dezvolte. De asemenea, IE face parte din această

concentrare și necesitate. Viitorul înseamnă mai mult decât tehnologie. Tehnologia și inovația necesită un motor emoțional și o componentă IE pentru a se conecta cu oamenii.

Viitorul este despre uniunea dintre AI și IE.

Capitolul 11. IE și meseriile viitorului

Există speculații că unele dintre profesiile pe care studenții le studiază la școală și la universitate nu vor exista până când își vor obține calificările.

Este normal ca studenții să-și definească viitorul și să își măsoare succesul, pe baza aderării la o anumită profesie sau a obținerii unui anumit post sau al unui pachet salarial. Acest lucru devine o parte a credințelor și valorilor încorporate în mintea noastră subconștientă ca studenți, ghidând multe dintre deciziile pe care le luăm de-a lungul vieții pentru a ne construi stima de sine, încrederea, sentimentul de realizare și scopul.

Datorită tehnologiei care se mișcă într-un ritm atât de rapid, industriile și locurile de muncă se schimbă cu o viteză incredibilă, creând nu numai incertitudine pentru studenți, ci și pentru adulții care lucrează. Ne trezim că punem la îndoială propria definiție a „succesului” și dacă îl vom putea obține în cazul în care nu mai există profesia pe care am studiat-o sau în care am lucrat. Dezvoltarea rapidă a tehnologiei nu afectează doar industria și meseriile, ci și convingerile și preconcepțiile noastre încorporate cu privire la scopul nostru și chiar pentru unii, valoarea noastră de sine.

De ce îi întrebăm pe adolescenți ce vor fi când vor termina școala? Ne întrebăm când suntem tineri și, uneori, încă ne întrebăm ca adulți - „Ce vom fi când vom crește? - și simțim ca un eșec dacă nu realizăm acea „slujbă declarativă”. Deși intențiile noastre sunt bine intenționate, această întrebare ne face să ne concentrăm pe ceea ce ar trebui să devenim. Poate că ar trebui să ne concentrăm asupra definirii, a cine am dori să devenim. Nu ar trebui să ne definească niciodată un anumit post.

Când aveam 17 ani, chiar mi-am dezamăgit părinții. De fapt, tatăl meu era foarte supărat!

Crescând, din câte îmi amintesc, am avut întotdeauna aspirații mari pentru mine. Sinele meu de șase ani și-a dorit să fie pe scenă.

Nu conta ce făceam acolo. Să cânt, să dansez sau să fiu actor... îmi doream doar să fiu pe scenă. Cu cât mulțimea era mai mare, cu atât mai bine. Singurul lucru care m-a reținut a fost talentul.

Începând cu prima adolescență, am visat să fiu însoțitoare de bord: stilul de viață exotic, a zbura către noi destinații din întreaga lume, cu geanta de noapte și uniforma. Dar au fost două probleme: eram destul de speriată la decolare, aterizare și orice turbulență, și chiar și la acea vârstă eram prea înaltă.

Vedeți, în acele vremuri, ecranele de televiziune din avioane erau coborâte de pe tavanul avionului și, pentru sănătatea și siguranța la locul de muncă, trebuia să fii suficient de înalt pentru a ajunge la dulapurile de sus, dar suficient de scund pentru a merge pe culoare, în timp ce ecranele erau coborâte, fără să te lovești cu capul de ele... toate astea în timp ce purtai tocuri. Un ucigaș de vise!

La mijlocul adolescenței m-am gândit că mi-ar plăcea să devin profesor de școală primară. Dar un pic de practică la școala locală mi-a arătat că nu am avut răbdarea să aud „domnișoara Amy” de atâtea ori într-o zi.

La sfârșitul adolescenței, eram preocupată de psihologie și de fascinația minții. Criminalistică, criminologie și psihologie. M-am interesat de studiile de psihologie, dar în curând mi-am dat seama că modalitatea mea vizuală arăta că nu mă puteam opri la detalii și am considerat că ar fi fost propria mea problemă – modalitatea vizuală și altele. Asta nu a fost bine.

De-a lungul acestor ani, singurul lucru de care eram sigură a fost că voi fi prima persoană din familia mea care va merge la universitate.

Apoi m-am răzgândit. Vezi tu, creierul meu logic este destul de activ și având în vedere că nu știam exact ce vreau să fac, am luat decizia să nu mă înscriu la facultate direct de la școală - în schimb, m-am angajat la un loc de muncă. Nu avea sens să folosesc timp și bani când nu știam ce vreau să fiu. Părinții mei au fost extrem de dezamăgiți și supărați. Ei au fost întotdeauna, și sunt încă, cei mai mari susținători și cei mai uimitori părinți pe care i-aș putea cere, dar în acest caz, erau siguri că am luat decizia greșită.

„Îți irosești viața! Ești capabilă de mult mai mult! Aceasta este cea mai mare greșeală pe care ai putea-o face!'

Acesta a devenit un moment definitoriu major pentru mine. În acel moment, am decis să le dovedesc că se înșeală. Le-aș arăta că aș putea avea succes fără a merge la universitate imediat după școală.

De fapt, mi-am creat „credința" despre cum arată succesul. Acum, definiția fiecăruia despre succes diferă. La un moment dat în viața noastră creăm acea credință sau schimbăm acea credință, care ghidează deciziile și alegerile pe care le facem și ceea ce prețuim pentru a face acea credință adevărată.

Pentru mine, succesul s-a transformat în urcarea pe acea scară corporativă până când am devenit manager și am câștigat ceea ce credeam că este un salariu echivalent unui „calificat universitar". Acest salariu s-a schimbat odată cu trecerea anilor.

Definiția succesului a fost, de asemenea, ajustată, mișcând constant acea măsură a „succesului" mai sus pe măsură ce atingeam fiecare obiectiv. Ridicam constant ștacheta! Măsura mea finală a fost nivelul executiv, cu un pachet salarial pe măsură.

Cum m-am simțit? M-am simțit extrem de reușită! Am simțit că am eliminat toate îndoielile și temerile părinților mei și, mai important, le-am dovedit că se înșeală. Erau atât de mândri de mine și de tot ce am realizat folosind abilitatea pe care am avut-o întotdeauna.

Am avut cea mai uimitoare carieră corporativă, pentru care sunt atât de recunoscătoare. Am lucrat cu lideri străluciți, dintre care unii erau grozavi din punct de vedere tehnic, deși le lipseau oamenii de bază și abilitățile IE. Mulți m-au întrebat pe parcurs: „Amy, în ce direcție te îndrepți?"; „Unde te vezi mai departe?"; „Ce vrei să fii?" Răspunsul meu a fost întotdeauna același: „Atâta timp cât sunt provocată și învăț ceva nou, sunt fericită".

Am fost promovată în toate secțiile companiei și am devenit o persoană „go to" pentru orice IE sau oameni, care aveau legătură cu leadership-ul. Am acceptat roluri de conducere în domenii în care nu aveam experiență tehnică, pentru a mă putea concentra pe responsabilitățile de conducere de bază de mobilizare a echipelor, care erau capabile de mult mai mult și de a-mi construi abilitățile de IE. Am început să predau și să vorbesc la evenimente despre IE, lucru care mi-a plăcut foarte mult.

Cu toate acestea, deși fiecare rol de conducere avea un accent mare pe abilitățile cu oamenii, acesta avea totuși componenta tehnică strategică și fiecare departament era diferit. Unele mi-au plăcut foarte mult, altele mai puțin.

Cum m-am simțit cu adevărat? ... încă mă simțeam pierdută. Încă mă întrebam ce urmează? Cine mai are nevoie de mine? În ce departament nu am fost încă? Care este scopul meu?

Parcă eram în permanență la o răscruce, așteptând ca cineva să-mi spună răspunsul magic la „de ce"-ul meu. La o lună după ce mi-am atins măsura finală a succesului - titlul la nivel executiv și a pachetului salarial, mi-am dat demisia.

Vedeți, de-a lungul acestor ani, am început să mă întorc la fascinația de bază a minții mele. Scufundarea în programarea neurolingvistică a minții, participarea la conferințe și ateliere de lucru, audierea vorbitorilor, obținerea calificărilor, fiind eu însumi vorbitor și formator și lucrând cu oamenii în fiecare zi ca lider, scopul a început să devină clar.

De-a lungul întregii mele cariere în lumea corporativă, punctele forte și concentrarea mea au fost întotdeauna despre oameni - despre ridicarea lor la potențialul maxim. Ajutându-i să-și dezvolte abilitățile de IE: cum să devină conștienți de sine, cum să-și controleze emoțiile, cum să se motiveze pe ei înșiși și pe cei din jur - nu doar să viseze, ci să obțină realizări mari.

Totul a fost despre cum au simțit ceilalți când am comunicat, nu despre cum mă simțeam eu. Oamenii sunt ghidați de factorii emoționali subiacenți, iar înțelegerea acestor factori și a impactului pe care îl au, va determina rezultatul. Toți acești factori decurg din momentele definitorii care ne creează convingerile și valorile.

Era timpul. Îmi găsisem „de ce"-ul și era timpul să mă ascult și să acționez după sfaturile pe care le împărtășesc altora.

Odată ce descoperim ceea ce ne place să facem, totul este să amplificăm cât de des facem acest lucru. Succesul înseamnă să fii fericit - este atât de simplu. Află ceea ce te face fericit și încorporează cât mai mult din acel lucru în viața ta.

Nu am avut niciodată un vis sau aspirație de a-mi conduce propria afacere. Știu că pentru unii oameni acesta este scopul final, dar am fost întotdeauna fericită să fiu angajat. Cu toate acestea, știam că singura modalitate de a face ceea ce îmi place și de a răspândi impactul social al eliminării concepției greșite despre IE era să cred în singurul lucru asupra căruia am control total în viață: eu!

Acea Amy în vârstă de 17 ani și-a creat o credință pe baza faptului că a dovedit că părinții

ei au greșit. Succesul era măsurat printr-un post sus pus și un pachet salarial. Mi-a luat mai mult de 20 de ani să realizez că succesul nu se referă la un post sau un pachet salarial. Succesul înseamnă înțelegerea și găsirea „de ce”-ului nostru. „De ce”-ul nostru nu este un anumit lucru sau un anumit post. Nu este un ce anume. Este cine suntem.

Când mă uit în urmă, acel „eu” mai tânăr avea toate răspunsurile pentru a găsi propriul „de ce”. Dragostea pentru scenă se reflectă foarte mult în discursurile și ofertele mele de servicii. Profesorul de altădată era disperat să predea și să își împărtășească cunoștințele, deși publicul este mai în vârstă și are deja un loc de muncă. Psihologul criminalist, criminalist, a fost fascinat de forța minții și de cum să fie uimitor, nu de alternativă. Însoțitorul de bord... ei bine, în familia mea toți suntem pasionați de călătorii și ne cheltuim toții banii în vacanțe.

Înainte de a exista presiuni cu privire la ceea ce voi deveni - înainte de judecata altora și, mai important, de judecata și presiunile din partea mea - „de ce”-ul meu era chiar în fața mea.

E simplu, dacă mi-aș fi dat seama de asta când aveam 17 ani, dar adevărul este că nu eram pregătită pentru asta. Calea pe care am luat-o este cea care m-a pregătit pentru locul unde mă aflu astăzi. Cei 19 ani petrecuți în lumea corporativă lucrând cu oameni cu atât de multe personalități diferite zi de zi și diferitele metode de comunicare și niveluri de IE valorează mai mult pentru mine decât obținerea calificărilor. Perspicacitatea pentru afaceri pe care am dezvoltat-o lucrând în atât de multe departamente diferite din corporații de profil mă ajută să îmi conduc propria afacere de succes astăzi. Trebuia să merg pe această cale pentru a-mi găsi drumul unde sunt acum. Cine sunt astăzi mă ajută să îi ajut pe cei din jurul meu - atât acum, cât și în viitor.

Ce anume îți ghidează alegerile? Care este măsura ta pentru succes? Ți-ai găsit „de ce”-ul?

A deveni inteligent emoțional

Citirea unei cărți, participarea la un atelier IE sau efectuarea unui program IE nu ne face inteligenți emoțional. A deveni inteligent emoțional înseamnă a învăța abilitățile și instrumentele și apoi a exersa, exersa, exersa.

Revizuirea și reflecția devin o parte a mentalității noastre zilnice, iar dorința de a crește, dezvolta și îmbunătăți constant ceea ce suntem, este ceea ce creează dezvoltarea continuă a IE. Nu se referă la ceea ce știm sau ce putem face. Este despre cum și de ce o facem!